إدارة المشروعات الصغيرة

(محاسبياً - مالياً - إدارياً)

أ/عبد اللّه حسين جوهر
خبير مالى و إدارى بدول الخليج العربى و الأردن



مؤسسة شباب الجامعة
40 ش د / مصطفى مشرفة
تليفاكس: 4839496 الإسكندرية
Email:shabab_elgamaa2@yahoo.com

إدارة المشروعات الصغيرة

(محاسبياً – مالياً – إدارياً)

الأستاذ

عبد الله حسين جوهر

مستشار مالى وإدارى بالأردن ودول الخليج العربى

٢٠١٤

الناشر

مؤسسة شباب الجامعة

٤٠ شارع الدكتور مصطفي مشرفة

إسكندرية – تليفاكس : ٤٨٣٩٤٩٦

Email:Shabab_Elgamaa2@yahoo.com

المقدمـــة :

كتاب مرشد الأعمال – دليل ومنهاج رجل الأعمال الناجح والمتميز، عبارة عن إطار عام للعلوم الإدارية والمالية يتطرق للمبادئ العامة والأسس والعناصر والمكونات ، وهو باختصار مجموعة من المعارف على شكل مذكرات مختصرة تصلح كمرشد ودليل للعلوم الإدارية ، المحاسبية ، المالية والإقتصادية والتي تسير جميعها في خط مستقيم محاذٍ لنشاط الشركات والمؤسسات التجارية والإستثمارية ولا سيما في هذه الحقبة من الزمن التي تشهد نحواً مطرداً في الرسايل والفوائض النقدية لدى البنوك التجارية والشركات والمؤسسات على اختلاف انواعها.

لذا فالكتاب هو عبارة عن مشاركة متداخلة تنير الطريق أمام صاحب الشركة أو المؤسسة، رجل الأعمال، المدير، الدارس، متخذ القرار، طالب العلم الجامعي، مكتبات الكليات والجامعات والمعاهد والاقتصادي والباحث.

آملاً من الله العلي القدير أن يكون هذا الكتاب على درب العلم والمعرفة الطويل.

والله سبحانه وتعالى هو الموفق والمستعان دائماً.

والله من وراء القصد.

المؤلف...

الباب الأول : كيفية إنشاء وإدارة المشروعات.

- الفصل الاول : الإدارة فن وعلم وإحصائيات – كيفية إقامة وإدارة المشروعات الصغيرة..
- الفصل الثاني : أسس نجاح المشروع الإستثماري.
- الفصل الثالث : دليل مدير المشروع.
- الفصل الرابع : خطة دراسة الجدوى الإقتصادية.

الفصل الأول

الإدارة فن وعلم وإحصائيات:

لعل المشاريع الصغيرة في أيامنا هذه تلقى اهتماما وعناية خاصة من جانب المستثمرين ورجال الاعمال الذين لا يرغبون في استثمار مبالغ كبيرة في شركات وصناعات ضخمة قد لا تكون مضمونة النتائج نظراً لما يكتنف الاستثمار من مخاطر مستقبلية وتمويلية لا سيما في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة من الاسواق المفتوحة والمناداة بتطبيق العولمة كما تنادي بذلك منظمة التجارة العالمية من جعل العالم سوقاً واحدة مفتوحة الحدود من خلال الاستيراد والتصدير وانتقال رؤوس الاموال دون اية عقبات او عراقيل مثل الضرائب والرسوم الجمركية وانتقال العمالة من بلد لآخر وكل ذلك وفق قوالب من التنظيمات والأطر التي تتضمنها تعليمات المنظمة، ناهيك عن ظروف المنافسة والاحتكار التي تتميز بها التجارة حالياً.

لذا وفي ظل الحرص الزائد على النجاح في استثمار معين ونظراً لمحدودية رأس المال، فإننا نلحظ إقبالاً جيداً على تبني وبناء المشاريع الصغيرة.

وفي تعريف اقتصادي للمشاريع الصغيرة يمكن القول بانها تلك المشاريع التي تلجأ لتوظيف مبلغ من المال لا يقل عن عشرة ألاف دينار ولا يزيد عن مائة ألف دينار وذلك في المتوسط وفي اغلب الاحيان، وبالتأكيد مع وجود استثناءات لحالات من الاستثمار قد يقل فيها مبلغ رأس المال وقد يزيد ، اي إن التعريف المذكور لا ينطبق بصورة مطلقة، بل يعتمد على مدى توافر رأس المال ومقداره وطبيعة هيكل تمويل المشروع

من ناحية التمويل الشخصي الذاتي او عن طريق الشراكة ومدى اللجوء إلى القروض التمويلية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى طبيعة الاستثمار في المشروع نفسه، حيث انه لا يخفي علينا ان اي مشروع استثماري لا يخرج عن كونه استثماراً في مشروع صناعي او تجاري أو خدمي أو زراعي أو انشائي كما ان من سمات المشاريع الصغيرة أن ادراتها غير مكلفة كما في المشروعات الكبيرة الضخمة التي تصاغ على شكل شركات ومؤسسات خاصة فردية او مساهمة خصوصية أو مساهمة عامة، حيث انه في الغالب يكون صاحب المشروع الصغير هو المدير المباشر للمشروع، وفي احيان كثيرة تحت مظلة عدد قليل من الموظفين والعمال مع تعيين قائم باعمال الادارة يقوم صاحب الشموع بتعيينه نظراً لتمتعه بكفاءة وثقة لادارة المشروع.

بعد هذه المقدمة، فإن هذا المقال عن كيفية انشاء وادارة المشاريع لصغيرة سوف يتطرق لبندين رئيسيين: إنشاء المشاريع الصغيرة وادارة المشاريع الصغيرة.

إنشاء المشاريع الصغيرة:

في اشارة لما ذكر اعلاه بأن المشاريع الصغيرة لا تخرج عن كونها توظيف واستثمار مبلغ من المال لإنتاج سلعة أو مجموعة سلع ومن ثم بيعها وتسويقها وذلك في نطاق النشاط الصناعي او شراء سلعة أو مجموعة سلع من السوق المحلي على شكل تجارة جملة او تجزئة أو عن طريق الاستيراد من الأسواق العالمية الخارجية وذلك في نطاق النشاط التجاري واما النشاط الثالث فهو النشاط الخدمي اي تقديم خدمات متنوعة بكافة الاختصاصات لجمهور المستهلكين.

وأخيراً هنالك النشاط الزراعي والنشاط التجاري والمقاولات.

وقبل الخوض في خطوات ومراحل انشاء المشاريع الصغيرة لعله من المجدي سرد امثلة عن طبيعة المشاريع الصغيرة الصناعية – التجارية – والخدمية وذلك توخياً للفائدة التي نأملها لكافة المستثمرين.

ففي امثلة النشاط الصناعي : يمكن الاشارة غلى مجالات تصنيع الاثاث الخشبي (المناجر)، تصنيع أبواب وشبابيك الحديد والالومنيوم والصناعات البلاستيكية تصنيع المظلات والمعرشات وجراجات المنازل، تصنيع الملابس والمواد الغذائية ومواد التنظيف والورق والقرطاسية وغيرها.

ومن أمثلة النشاط التجاري : افتتاح مكتبة، شراء وبيع المواد الغذائية، مواد التنظيفات، الملابس، الاثاث، الصيدليات والحلويات وغيرها.

ومن أمثلة النشاط الخدمي : مكاتب السياحة والسفر والفنادق وسيارات الأجرة والليموزين، والمطاعم، وشركات الترفيه والتسلية وغيرها اما النشاط الزراعي فيقوم على انشاء المزارع بكافة أنواعها ومنتجاتها ونشاط البناء يقوم على تشييد المباني وإنشائها....

ولا يخفي علينا جميعاً توفير العديد من المشاريع المعروضة للتخلي عنها بالبيع الأمر الذي يوفر كثيراً من الجهد والوقت والمصاريف على المستثمر في حال رغبته في شراء مشروع صناعي أو تجاري أو خدمي قائم ويمارس العمل والتجارة منذ مدة الامر الذي رسخ معه سمعة طيبة وشهرة.

ما من شك بان لكل مشروع استثماري هدفا يتمثل في تحقيق عائد أو صافي ربح يكفي لاستمرارية تمويل المشروع ذاتيا وضمان بقائه قائما

وسط المنافسة القوية ومؤثرات السوق القوية وكذلك لتغطية المخاطرة التي في العادة يحسب لها حساب كبير مقدماً من جانب المستثمرين وايضاً من الامور المعول عليها من جانب اصحاب المشاريع تعاظم صافي الربح في زمن قليل يقاس بعدد من السنوات بحيث يكون كافياً لسداد رأس المال المستثمر في المشروع.

ومن البديهي فإن المستثمر لا يتخذ قرار الاستثمار في نشاط معين من الانشطة انفه الذكر الا بعد ان يطمئن تمام الإطمئنان بان هذا النشاط هو وحده الكفيل بتحقيق هذه الغاية.

وبشكل عام وربما نظرياً فإنه قبل اتخاذ قرار المباشرة بالاستثمار في نشاط معني لا بد من قيام صاحب المشروع من الإختيار بين عدة بدائل من المشروعات والدراسة والاستقصاء ودراسة السوق وحاجات المستهلك والمجتمع المحلي المنوي اقامة المشروع على أرضه.

وهذا يقودنا هنا إلى اهمية القيام باعداد ما يسمي دراسة الجدوى الاقتصادية ترتبط مع قيام المشروعات الكبيرة والضخمة ذات رأس المال العالي ولا سيما ذات النشاط الصناعي، حيث انه للحصول على ترخيص لممارسة الانتاج الصناعي فإن وزارة الصناعة من خلال ادارة التنمية الصناعية تشترط التقديم بطلب ترخيص مدعم بدراسة جدوى اقتصادية مصاغة باسلوب علّمي واقعى مبرر وسليم، وفي تصور كافة المسؤولين في الصناعة، المالية والتجارية والبلدية والغرف التجارية والصناعية فان القيام باي نوع من دراسات الجدوى الاقتصادية ضروري لحماية فرص الاستثمار وضمان استمرارية المشروع من خلال الاختيار الامثل والسليم وحماية لمصالح كافة الاطراف المعنية.

الجدوى الاقتصادية والفرصة البديلة:

دراسة الجدوى الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأسس والقواعد العلمية والمستقاة من علوم الاقتصاد، المحاسبة والمالية، الإدارة، الإحصاء، وبحوث العمليات التي تقوم بحصر وتجميع ومقارنة ودراسة وتحليل البيانات والمعلومات بهدف التوصيل إلى نتائج علمية سليمة تحدد مدى صلاحية وفاعلية المشروع من جوانب قانونية، فنية، تسويقية، مالية، اقتصادية، واجتماعية مع مراعاة انفاق أقل التكاليف والمصورفات وتحقيق اعلى الأرباح.

وباختصار فإن دراسة الجدوى الاقتصادية هي دراسة فنية، مالية تسويقية. فهي من ناحية فنية تقود إلى اختيار مشروع استثماري معين في مجال معين، وهي مالية تحدد حجم ومبلغ المشروع الاستثمار وهيكل رأس المال من حيث مقدار التمويل الذاتي وحجم القروض فيما لو طلب كجزء من التمويل. وهي تسويقية تقوم على دراسة الطلب والعرض والأنماط السلوكية للأفراد والمستهلكين والمجتمع المحلي.

تكلفة الفرصة البديلة:

تكلفة الفرصة البديلة ودراسة الجدوى الاقتصادية وهما صنفان متلازمان لا يفترقان حيث انه إذا ما تعددت فرص الاستثمار ومجالاته أمام المستثمر فإن كل فرصة متاحة تعد فرصة بديلة لغيرها. لذا فإن تكلفة الفرصة البديلة تعني قياس تكلفة اى شيء بأفضل بديل يتم التخلي عنه أو التضحية به.

أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية:

للحصول على ترخيص إنشاء مشروع صناعي لا بد من إعداد دراسة جداوى اقتصادية للمشروع وكذلك للمساعدة في الاختيار الأمثل

للإستثمار وللمساعدة في تسريع الحصول على قرض تمويلي من أحدى مؤسسات التمويل التجارية عند الحاجة.

مقومات المشروع

مقومات المشروع هي العناصر التي يتكون منها وهي مقومات مادية تدخل في تكوين المشروع مثل البضائع، المواد الخام والمعدات والآلات، ولا يدخل فيها المكان الذي يبنى عليه المشروع أو يمارس فيه النشاط وذلك عندما يكون هذا المكان مملوكاً للشخص آخر غير صاحب المشروع. وهنالك أيضاً المقومات المعنوية مثل:

أ – الاسم التجاري للمشروع.

ب– سمعة المشروع عندما تكون بصدد شراء مشروع قائم لإعادة الاستثمار فيه مثل شراء مطعم، مقهى، مكتب خدمات، وغير ذلك.

ج– حقوق الملكية الفنية والصناعية والتجارية مثل شهادات الاختراع والعلامات والرسوم والنماذج. حق إيجار المكان الذي يوجد به المشروع إذا لم يكن مملوكاً للمستثمر... وأخيراً هنالك المقومات القانونية من كتابة عقد الشراكة وعقد التأسيس واستخراج السجل التجاري والبلدي وقيد المنشأة وكافة الموافقات والتراخيص والتصاريح اللازمة واضرورية لحسن سير وملاءمة مباشرة المشروع.

ادارة المشاريع الصغيرة :

الادارة هي عملية تحقيق الاهداف عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المالية والمادية ، والبشرية تحقيقاً للاهداف المنشودة والمرجوة من مباشرة الاستثمار في تحقيق مستوى عال من الربح والدخل والايراد

تكفي لتعويض المخاطرة في مباشرة المشروع، وتعمل على بناء رصيد مالي يكفي للبقاء في السوق ومزاولة المهنة على مدى سنوات المستقبل.

ويتأتي كل ذلك عن طريق التفرغ التام لصاحب المشروع لمشروعه في شئون الادراة : الشراء والبيع ومراقبة كل ذلك وقد يكون التفرغ غير تام فيما لو كان صاحب المشروع موظفاً مثلاً او لديه ارتباطات والتزامات اخرى، وهنا تبرز اهمية تعيين ومباشرة أحد أقرباء أو أسرة صاحب المشروع أو تعيين مشرف أو مدير يكون لديه خبرة وكفاءة ومحل ثقة وامانة تؤهله لينوب عن صاحب المشروع في الادراة ومتابعة الشراء والبيع والتسويق ومراقبة كادر العمال والموظفين.

وتقديم التقارير وايداع حصيلة المبيعات اليومية لدى البنوك التجارية ومراقبة كل ذلك ومتابعته من جانب صاحب العمل وذلك يومياً – اسبوعياً – شهرياً – وسنوياً.

ومن اهم الوظائف الادارية التي يقوم بها صاحب المشروع المدير العام أو من ينيبه هي:

- **التخطيط:** وهو الاعداد المقدم لما يجب عمله عن طريق التفكير العلمي السليم، المنظم والهادف.
- **الرقابة:** وهي مراجعة الانجاز وتقييم النتائجلتشجيع الايجابيات والمبادرات السليمة ومعالجة السلبيات ومنعها.
- اتخاذ القرارات السليمة والتنظيم والتوجية والقيادة.
- **التنسيق** والتعاون والتقييم والاتصال والتنظيم والاشراف والمتابعة والتعيين والتحفيز.
- **تفويض** السلطات لمباشرة مهام المشروع بصورة لا مركزية لتنفيذ مهام الانتاج والتصنيع والتخزين والمشتريات والمبيعات وغيرها.

- التسويق والاعلان والترويج وتكثيف العلاقة وجسور الثقة والمودة مع جمهور المستهلكين والعملاء والموردين والبنوك.
- تمديد الاسعار وسقف المبيعات الآجلة وسياسة التحصيل.
- **تعيين** جهاز للعاملين والمحاسبين والمدقق الداخلي والخارجي وستشارة مكتب محامي ممارس لصياغة عقود التأسيس والعمل والتعاقد والتوريد وغيرها.

خلاصة مراحل وخطوات انشاء وادارة المشروعات الصغيرة:

١- استعراض افكار ومجالات الاستثمار المتاحة والمرشحة لمباشرة وبناء المشروعات واختيار المشروع الملائم والرائد وبعدها إجراء كافة الدراسات وجميع البيانات والمعلومات وعمل كافة التحاليل الاحصائية والمحاسبية واستبيانات السوق والطلب ورغبة المستهلكين وحاجاتهم ووضع المنافسة والاحتكار والاسعار وجودة السلع ومكان مباشرة العمل والموقع وسبل الاعلان والترويج.

٢- شراء أو استعمال الارض المستأجرة أو الممنوحة من الدولة والبلدية في حال المشروع الصناعي.

٣- استئجار مخزن أو محل ومكان لمباشرة المشروع في حال عدم إختيار الصناعة أو شراء المشروع القائم، وتعليق لوحة باسم المشروع.

٤- حصر الإمكانات المادية والمالية المتاحة والمتوافره لمباشرة المشروع.

٥- اخذ الموافقات الرسمية المطلوبة والضرورية لمباشرة النشاط مثل دراسة الجدوى الاقتصادية وموافقة وزارة الصناعة في حال

المشروع الصناعي وكذلك اختيار اسم للمشروع والخصول على سجل تجاري وترخيص البلدية وقيد المنشأة واشتراك الغرفة التجارية والصناعية وموافقة الدفاع المدني.

٦- الإعداد والاتفاق على تركيب وتجهيز رأس المال الثابت من ارض ومبنى عنابر انتاج، ورشة، آلات، معدات، مكائن وعدد ولوازم ومهمات.

٧- إعداد رأس المال العامل الكافي لتغطية مصروفات المشروع، المصروفات المتغيرة من رواتب ومصاريف عمومية وادارية لحين مباشرة الانتاج وبيع السلع والخدمات وخلال الفترة الانتقالية قبل المباشرة والتي عادة ما تتراوح بين ٦-١٢ شهراً.

٨- استئجار مخزن أو أكثر لتخزين المنتجات والسلع المصنعة المراد الاتجار بها مع مراعاة ضرورة التأمين على المحل والمخزن والمشروع لدى احدى شركات التأمين ضد السرقة والحريق والكوارث وكذلك تأمين حياة العاملين ضد الحوادث وايضا تأمين سيارات المشروع. وكذلك عرض المنتجات والسلع بشكل لائق وانسيابي لافت للنظر على الأرمات وواجهات المحل.

٩- الحصول على موافقة السلطات الرسمية (الداخلية والجوازات) لاستقدام العمالة الضرورية أو توظيفها من الداخل وتنفيذ كافة وسائل الاستقدام بعد توقيع عقود العمل الرسمية والضرورية واستقبال العمال والموظفين وتأمين مسكنهم وفحصهم طبياً ومراعاة ذلك بالمراقبة الصحية والتطعيم.

١٠- تخصيص العمالة والموظفين الضروريين لمباشرة العمل في

المشروع والتجارة وتغطية مهام الانتاج والصناعة – التخزين – المشتريات والمبيعات وشؤون العاملين والعلاقات العامة والاعلان والنقل، واستخراج فيز وتأشيرات العمال الوافدين.

١١– فتح حساب أو اكثر يكون مسؤولا عن النقدية والشيكات وحسابات الذمم المدينة والدائنة وحسابات البنوك وتسويتها وابداعاتها والقيود المالية والمحاسبية واستخراج النتائج المالية والمحاسبية الدورية.

١٢– اختيار مكتب تدقيق حسابات خارجي من اجل اعتماد الميزانية العمومية وذلك تحقيقاً لمطالب البنوك التجارية عند التقدم بطلب للحصول على تمويل تجاري أو قرض قصير او متوسط أو طويل الامد إذ ان البنوك التجارية في هذه الحالة تطلب: معلومات عن الغرض من القرض، فترة السداد، مقدار السداد، الكفالات والضمانات وكذلك:

أ– معلومات عن المشروع والسجل التجاري واصحاب المشروع ونسخة عن بطاقاتهم الشخصية.

ب– ميزانية عمومية مصدقة ومعتمدة من مكتب تدقيق حسابات مرخص وقانوني معتمد وذلك لاخر اربع او ثلاث سنوات او على الاقل لاخر سنتين.

ج– دارسة جدوى اقتصادية للمشروع او التوسعة في حال كان المشروع جديد و في حال التوسعة فإن المشروع يكون قائما.

– تحديد المدير العام المسؤول عن اتخاذ القرارات وتوجيه العمال والموظفين ومباشرة الرقابة على كافة الانشطة وهنا في حالة المشروعات الصغيرة يكون المالك صاحب المشروع المستثمر هو

المدير العام الذي يكون له الحق على التوقيع على مراسلات وحسابات البنوك منفرداً أو بالاشتراك مع شخص آخر وفق نماذج ومراسلات البنوك.

- القيام بحملة اعلانية تتناسب مع مستوى الشركة، المحل، المشروع وذلك لتقديم الخدمة والسلعة الجديدة للمجتمع المحلي وجمهور المستهلكين.
- المحافظة على الجودة من خلال مباشرة المشروع وذلك للتدليل دائما وأبداً على المصداقية واكتساب ثقة المستهلكين وضمان طلبهم للسلع والخدمات.
- تقرير الاسعار المناسبة والمنافسة وذلك بمراعاة حالة السوق المنافسة والاحتكار واوضاع المستهلكين وقوة العرض والطلب.
- الوفاء بالتزامات المالية للمشورح **كالآتي:**

أ- الايجارات للارض والمصنع والمحل والمكان والمشروع.

ب- الاتاوة أو الريع: وهو المدفوعات التي تؤدى مقابل الترخيص باستغلال انواع معينة من الحقوق مملوكة للافراد أو الهيئات أو سلطة عامة.

ج- حق الشهرة: وهي قدرة المشروع على تحقيق ارباح في المستقبل تزيد على الارباح العادية التي تحققها المشروعات المماثلة، وذلك لتوافر عوامل متعددة تؤدي إلى ذلك اهمها السوق المتميز وما اكتسبه المشروع من حسن سمعة وجودة ونظافة وامانة ورقي معاملة وثقة عالية من جانب الزبائن او التمييز في التنظيم الادراية والديكور والنواحي الفنية واتباع الاساليب العلمية في الانتاج والتسويق.

د- خلو الرجل: وهو المبلغ الذي يضطر المستثمر إلى دفعة عند شراء منشأة او الرغبة في استئجارها.

هـ- تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع وذلك في حال وجودها ومن اجل الحفاظ على الحقوق الادبية، القانونية، والمعنوية للمشروع.

و- الالتزام بدفع الاجور والمرتبات والمصروفات العمومية والادراية والمالية والطبيعية في اوقاتها دونما تأخير.

أخيراً وليس آخراً فإن مباشرة الادراة والاشراف من جانب مالك المشروع المستثمر الشخصي أو من ينيبه هي حجر الزاوية المعول عليه في التقدم والاستمرار والنجاح وتحقيق النتائج المتوخاة والمتوقعة من الربح والايراد والبيع والمنافسة وبناء طور وصرح تجاري صناعي خدمي زراعي وإنشائي راسخ الاقدام، واضح المعالم بارز وطليعي يحافظ على السمعة والجودة والثقة بقوة واقتدار واستمرارية واكتساب للخبرة العملية التي هي من اساسيات ومؤشرات النجاح والطموح والتفوق.

مراحل دراسة الجدوى ودوره المشروع:

تمر دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع ما بعده مراحل ضرورية وذلك لضمان نجاح هذا المشروع وهذه المراحل هي:

١ـ تشخيص المشروع:

بعد استعراض افكار الاستثمار المتنوعة ضمن النشاطات المتاحة الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية والمقاولات والبناء، تتم غربلة الافكار البديلة والمرشحة للاستثمار حيث تتم الدراسة للمقارنة بين مشروعين على الاقل ليصل إلى فكرة المشروع التي استقر عليها الرأي وهذه المرحلة تسمى تشخيص المشروع اي اختيار الاستثمار **بعد المرور في مراحل:**

- افكار المشروعات.

- الغربلة للافكار.

- اجراء دراسات اولية.

- دراسات ما قبل الجدوى.

- اجراء دراسات الجدوى.

- الترويج للمشروع: البحث التحليلي والاحصائي، والبحث الميداني.

٢ـ صياغة المشروع:

وتنصب صياغة المشروع على سرد البيانات والمعلومات وابراز التكاليف والمحتويات والتمويل اللازم مع التركيز كذلك على الجوانب التسويقية والفنية والبيانات الاخرى مثل مصادر العمالة، خدمات الماء والكهرباء والتليفون والفاكس والكمبيوتر وطرق المواصلات وتأشيرات العمال الاجانب وسكنهم ونقلهم.

ومن البنود الرئيسية واجبة التوضيح:

١- حجم المشروع.

٢- مشروح جديد ام توسعة لمشورع قائم؟.

٣- الجهة التي ستقوم باجراء الدراسة.

٤- مصادر تمويل المشروع.

٣ـ تقييم المشروع:

يتم تقييم المشروع لضمان نجاحه واستمراره في السوق وخدمة المستهلكين واجابة طلباتهم وتحقيق رغبات المجتمع المحلي من خلال الآتي:

- **الجوانب التسويقية:** تقديرات الطلب والعرض وتقديرات البيع والسوق.
- **الجوانب التجارية:** مشتريات ومبيعات المشروع.
- **الجوانب المالية:** الربحية المالية والوضع المالي بعد التشغيل.
- **الجوانب الفنية:** اختيار التكنولوجيا والمكائن والمعدات والآلات.
- **الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية:** مدى التأثير والتأثر بالمجتمع المحلي.
- **الجوانب التنظيمية والاداريه:** الهيكل التنظيمي المقترح للادارة.
- **الجوانب الاقتصادية:** دراسة السوق، تحليل الطلب ومسح الأسواق.

ومن المراحل المهمة في تقييم المشروع اجراء التحليل المالي وتقدير ربحية المشروع عن طريق:

أ- القوائم المالية: الميزانية الافتتاحية والموازنات التقديرية والميزانية العمومية. الحسابات الختامية من متاجرة وتشغيل وارباح وخسائر وقوائم التدفق النقدي.

ب- تحليل النسب المالية: ومن اهمها نسبة السيولة والسيولة السريعة وتحصيل الذمم وصافي ونسبة رأس المال العامل والعائد على الاستثمار.

ج- نقطة التعادل.

د- معامل الارتباط.

هـ- تقدير اجمالي للتكاليف الاستثمارية للمشروع:

١- التكلفة الرأسمالية: رأس المال الثابت (الارض، المبنى، الآلات، والعدد والماكينات).

٢- رأس المال العامل: المبلغ المطلوب لتشغيل المشروع للفترة الاولى قبل بداية الانتاج والعمل والتسويق.

الربحية المالية للمشروع:

يمكن تقرير مدى ربحية وفائدة المشروع ومدى جدواه من خلال تحديد الآتي:

أ- التدفق النقدي.

ب- عمر المشروع وفترة الاسترداد.

ج- صافي التدفقات النقدية.

د- خصم التدفقات النقدية: وذلك لتلافي مخاطر انخفاض قيمة النقود في فترات التضخم والإنكماش.

معايير قياس الربحية المالية للمشروعات:

- معدل العائد البسيط.
- فترة الاسترداد.
- صافي القيمة الحالية.
- نسبة القيمة الحالية للمنافع على القمية الحالية للتكاليف.
- معدل العائد الداخلي ونسبة الفائدة الدارجة.

تحليل التعادل:

- تحليل الحساسية بدلالة المتغيرات التي تحيط بالمشروع.
- تنفيذ وإقامة وتشييد المشروع، وذلك من خلال البناء والاقامة للمشروع استعداداً للانتاج ومباشرة العمل.
- تشغيل المشروع وبداية تسويق، بيع، وترويج السلع والمنتجات والخدمات.

الفصل الثاني

أسس نجاح المشروع الاستثماري

إن المشروع الاستثماري أيا كانت طبيعته – صناعي – تجاري – خدمي – زراعي – بناء ومقاولات – لكي يكتب له النجاح والاستمرار لا بد من تثبيت دعائم وأسس إدارية، مالية، تسويقية، وفنية تواكب مراحل بناء المشروع:

وسوف يستعرض هذا الفصل الأسس استعراضا سريعا وبشكل عام.

الأساس الأول:

- إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

في ظل المنافسة الشديدة وتعدد فرص الاستثمار أصبح لزاما على كل مستثمر أن يقوم بإعداد دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنوي الاستثمار فيه.

وباختصار فإن دراسة الجدوى الاقتصادية هي دراسة فنية – مالية – تسويقية. مع الأخذ بعين الاعتبار مجال تكلفة الفرصة البديلة، وتنبع أهمية دراسة الجدوى ا لاقتصادية من أنها تساعدنا في فرص إنجاح المشروع عن طريق نجاح الاختيار الدقيق ونجاح التشغيل والتنفيذ كما وتساعد الدراسة على استغلالا الموارد أفضل استغلال والمساعدة في الحصول علاى التمويل اللازم للمشروع.

دورة المشروع:

- **تشخيص المشروع** : اختيار الاستثمار.
- **صياغة المشروع** : التفاصيل والمكونات.

- **تقييم المشروع** : لضمان النجاح بالتحليل والدراسة.

- **تنفيذ المشروع** : البناء والتأسيس.

- **تشغيل المشروع** : الإنتاج والإدارة والإيراد والربح.

الأساس الثاني:

- إعداد النظام الإداري:

الإدارة هي العملية المستمرة ضمن أطر وقواعد معينة لاستغلال موارد عديدة متاحة أحسن استغلال تحقيقا للأهداف المرجوة والمخطط لها سلفا وصولا إلى تحقيق أعلى عائد وإيراد يكفي لتغطية المصاريف الثابتة والمتغيرة وصافي ربح مجزى يكفي لاستمرار المشروع وتعويض المخاطرة وتكاليف الأموال المستثمرة:

١- وظائف الإدارة لكافة إدارات وأقسام الشركة:" التخطيط - الرقابة - التنظيم - التنسيق - التعاون - كتابة التقارير - التقييم - التعيين - الاتصال والإنجاز - التوجيه والقيادة - التحفيز واتخاذ القرارات.

٢- الهيكل التنظيمي الرأسي والأفقي للشركة: لا بد من رسم هيكل تنظيمي يحدد مراكز ومراتب الموظفين والعاملين وخطوط الاتصال والسلطات والمسؤوليات والوصف الوظيفي والمركزية واللامركزة.

٣- الوصف الوظيفي لكافة وظائف ومهام ومسؤوليات وأعمال كافة العاملين والموظفين بالشركة.

٤- نظام الموظفين والذي يوضح تعليمات أداء العمل والدوام والمحافظة على أسرار الإنتاج والأداء وغير ذلك.

٥- تقييم الموظفين: عن طريق التقارير السنوية والدورية.

٦- عقوبات عدم الالتزام الجيد مثل التأخير عن الدوام – التأخر في الإجازة – الإهمال والتقصير وعدم إطاعة المسؤول – الإضرار بمصالح الشركة – وإتلاف ممتلكات وموجودات الشركة.

٧- تعليمات عن قواعد زيادة الإنتاجية بالوقت والزمن – والحوافز والمكافآت وأثناء العمل والدوام والإنتاج.

٨- نماذج الموظفين:

- ملف بيانات الموظف.
- طلب توظيف.
- سجل الإجازات ونموذج إجازة.
- التقرير السنوي.

أمثلة من نظام الإداري:

أ. نظام الموظفين:

١. يلتزم كل موظف بأداء كافة مهامه ومسؤلياته المحددة بموجب العقد التزاما تاما.

٢. يخضع الموظف لفترة تجربة منصوص عليها في العقد.

٣. يتم الاستغناء عن خدمات الموظف بعد انتهاء فترة التجربة إذا كان أداؤه غير مرضي وحسب نص العقد.

٤. تطبيق شروط العقد من ناحية الراتب والبدلات والسكن.

٥. يحافظ الموظف على ممتلكات الشركة التي بعهدته في الكتب أو في السكن في حاله تقديم السكن.

٦. يلتزم الموظف بالحضور والانصراف إلى العمل ومنه في الوقت

المحدد ولكامل ساعات الدوام الرسمي التي تحددها الإدارة.

٧. في حال تأخر الموظف عن ساعات الدوام الرسمي يخضع للعقوبات المنصوص عليها لاحقا.

٨. في حال حصول الموظف على إجازته السنوية يلتحق بالعمل فور انتهاء إجازته إلا في الحالات الطارئة والضرورية والتي تقتنع بها الإدارة.

٩. يطبق العقد فيما يتعلق بموعد وطلب الإجازة.

١٠. يتم الحصول على تذكرة سفر بأرخص الاسعار وعن طريق أقصر الطرق إلى ومن بلد الموظف ويجب على الموظف تأمين حجوزات الطيران للسفر في رحلتي الذهاب والإياب لحجز مؤكد.

١١. يلتزم الموظف بتعليمات المدير أو المشرف واضعا نصب عينيه مصلحة الشركة وأداء العمل المطلوب منه بكفاءة وفاعلية.

١٢. يخضع عمل الموظف في نهاية كل سنة للتقييم من قبل مديره المباشر ووفق نموذج التقرير المرفق.

١٣. المحافظة على سرية المهام والمسؤوليات الموكلة له كموظف.

١٤. المحافظة على أسرار الشركة وعدم الإفشاء بأية أسرار أو إعطاء أية معلومات من شأنها الإضرار بمصالح الشركة أو التأثير على مبيعاتها وإيراداتها.

١٥. الالتزام المطلق بتوجيهات الإدارة وأصحاب الشركة ممثلين المدير العام واطاعته في كل ما يطلب من أجل مصلحة الشركة وتنفيذ كل ما من شأنه تحقيق الغايات والنتائج المتوخاة من زيادة المبيعات وتحقيق الإيرادات والأرباح.

١٦. يفتح ملف خاص لكل موظف يحفظ بمكتب شؤون الموظفين يحتوي كل ما يخص الموظف من عقد، كتاب تعيين، مراسلات، صورة عن جواز السفر، صورة عن الإقامة، الإجازات وأية أوراق مهمة أخرى.

١٧. يتم تعبئة نموذج يسمى بيانات الموظف ويحفظ بملف كل موظف

١٨. طلب الإجازة السنوية المستحقة قبل شهرين من تاريخ مباشرة العمل بها مع تسوية كافة الأوضاع المالية والمادية قبل السفر.

١٩. تحقيق وتنفيذ كل ما من شأنه أداء الوظيفة من جانب الموظف بكل ايجابية، صدق، إخلاص وانتماء.

ب- تقييم الموظفين:

١- يتم تحضير التقرير التالي لتقييم أداء كل موظف من موظفي الشركة:

١- أ- الأمور الشخصية	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
١- العلاقة مع الزملاء والمشرفين المسؤولين والزبائين					
٢- الالتزام بالقواعد والقوانين					
٣- الالتزام بتحقيق الأهداف والنتائج					
٤- المظهر					
٥- الحكم على الأمور والأشياء					
ب- المهارات والخبرات	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
١- المعرفة والخبرة والمقدرة على العمل					

	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
٢- حجم العمل					
٣- المقدرة على التعلم والتطــور واكتساب مهارات جديدة					
٤- المقدرة على العمل تحت حجم وضغط أعمال أكبر					
ج- الاقتراحات والمبادرة	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- اقتراح طرق جديدة للعمل					
٢- المبادرة لتحسين العمل تحقيقا للأهداف					
٣- التوفير لتخفيض التكاليف					
د- القيادة، التخطيط، التنظيم	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- الإدارة فــي مجــال عملــه المختص به					
٢- الإشراف					
٣- الحكم على الأمور					
٤- المقــدرة علــى التخطــيط والتنظيم					
نتيجة التقييم	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- التقدير العام					
٢- التوصية					
- زيادة راتب عادية					
- زيادة راتب مضاعفة					

– تعديل راتب					
– حجب الزيادة السنوية					
– ترقية					
– تغيير المهام ومسمى الوظيفة					

ج- العقوبات:

١- عقوبات التأخير عن الدوام:

١- يسمح التأخير عن ساعات الدوام الرسمي خلال الشهر لمدة إجمالية أقصاها ساعتان وذلك في حالات الضرورة والحاجة.

٢- في حال تجاوز الساعتين شهرياً يتم لفت نظر الموظف شفهياً.

٣- في حال استمرار التجاوز يتم لفت نظر الموظف كتابياً.

٤- في حال استمرار التجاوز بعد لفت النظر يتم توجيه كتاب إنذار.

٥- في حال استمرار التجاوز يتم الخصم من الراتب وبعد التشاور مع الإدارة.

٢- عقوبات التأخير في الإجازة:

١- في حال اضطرار الموظف للتأخير لأيام عن موعد عودته للعمل يجب أخذ موافقة الإدارة للسماح له بالتأخير.

٢- يجب أن يكون سبب التأخير مقنعا.

٣- تخصم أيام التأخير في الإجازة من الراتب إذا كان الموظف قد تسلمه سلفا ووقعت أيام التأخير ضمن الإجازة المدفوعة.

٣- عقوبات الإهمال، التقصير، وعدم إطاعة المسؤول في العمل:

١- يتم لفت نظر الموظف شفويا في حال التقصير العادي وغير المقصود في حالات معينة.

٢- يتم توجيه كتاب لفت نظر في حال تكرار التقصير أو عدم إطاعة المشرف المسؤول.

٣- يتم توجيه إنذار شديد اللهجة في حال المخالفة الواضحة.

٤- في حال تضرر مصلحة الشركة نتيجة أي تقصير يتم تنسيب المدير بخصم بدل أيام عمل وبالتشاور مع الإدارة.

٤ـ عقوبة الإضرار بمصالح الشركة:

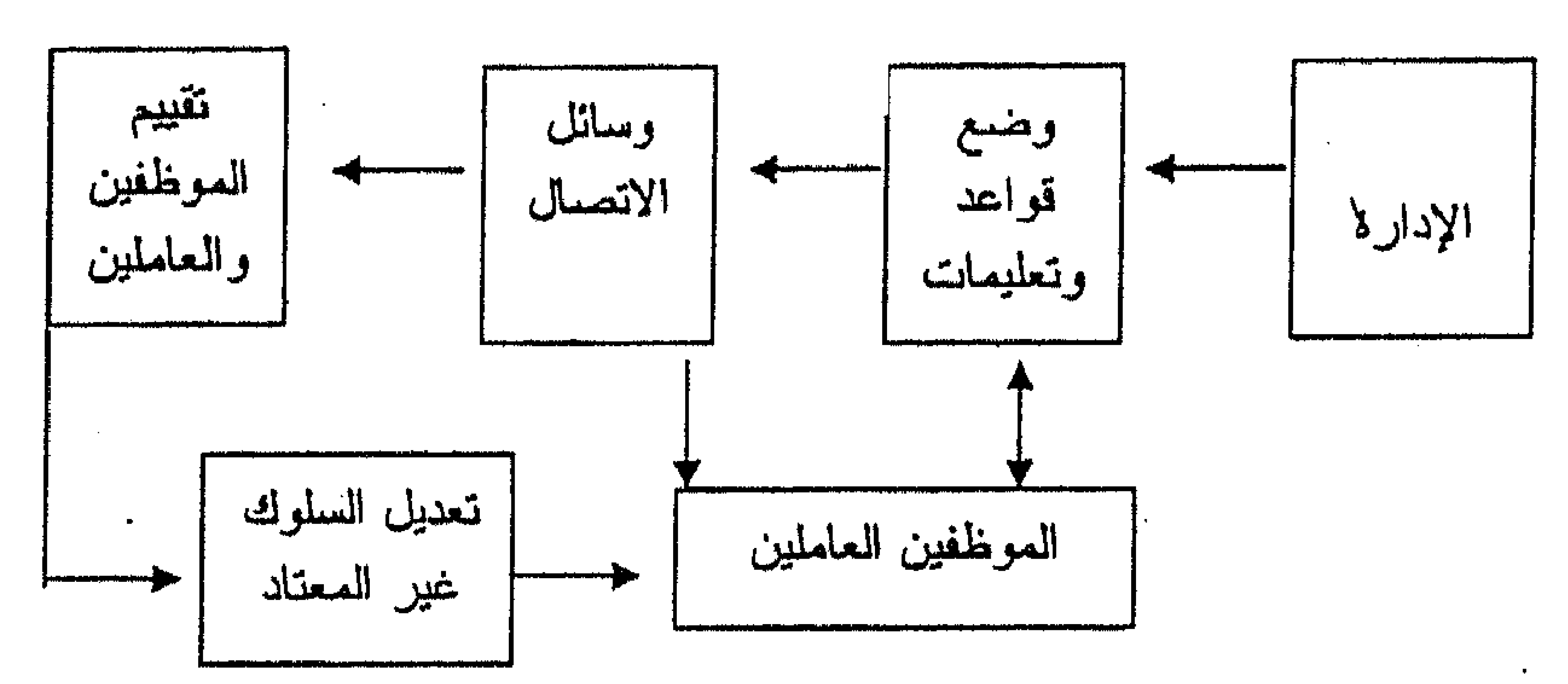
يطبق ما ورد بأعلاة تحت بند (٣) وإذا ما اقتنعت الإدارة بعدم جدوى استمرار العامل أو الموظف يتم الاستغناء عن خدماته.

٥ـ عقوبات إتلاف ممتلكات وأصول وموجودات الشركة:

في حال الإتلاف المتعمد لممتلكات وأصول وموجودات الشركة تتخذ أقصى العقوبات من إنذار والخصم من الراتب والفصل وذلك بعد القيام بعملية الإصلاح على نفقة الموظف أو العامل.

بيانات الموظف
الرقـم:............الاسـم:.................... تاريخ التعيين:................
الراتب:............. السبدلات:................ العـــــلاوات:................
موقع العمل:إدارة:.............قسم:........... وحدة:............ شعبة:.......
نوع الدم:.......... الحالة الاجتماعية:............. عدد الأولاد:..........
استحقاق الإجازة السنوية: سنويا/ كل سنتين...............................،
مسار استحقاق تذكرة السفر:...
التحصيل العلمي:................... سكن الشركة/ سكن خاص:................
المواصلات: مؤمنة/ سيارة من الشركة/ علاوة سيارة:..............................
عنوان السكن:.................................هاتف:.......................

تسلسل	التاريخ	الأجراء	موجز الإجراء
١.			
٢.			
٣.			
٤.			
٥.			
٦.			



هـ قواعد وتعليمات زيادة الإنتاجية:

١ـ الوقت:

- الحضور والانصراف في أوقات الدوام الرسمي المحددة من جانب الإدارة.
- أوقات الاستراحة محدده.
- أوقات الانصراف لتناول طعام الغداء.

٢ـ أثناء العمل:

- يمنع الاستراحة أو النوم.
- يمنع التدخين أمام الآلات ومعدات وماكينات الورشة.

- يمنع المغادرة دون عذر أو سبب مقنع مع أخذ الموافقة المسبقة قبل المغادرة.
- يمنع الجدال في العمل.
- يمنع المزاح وإضاعة الوقت.
- المحافظة على السلامة العامة من جانب الجميع.
- المحافظة على نظافة وصحة مكان العمل من جانب الجميع.

٣- **لا يسمح للموظف بتجاوز مدة الإجازة الموافق عليها من الإدارة قبل** سفره إلا في حالات الضرورة والأضرار وحسب قناعة الإدارة وموافقتها بعد الاتصال بالموظف تليفونيا أو بالفاكس.

٤- **يقدم طلب الإجازة للموافقة عليه قبل مدة لا تقل عن شهرين.**

٥- **لمراجعة الموظف للمستشفى أو الطبيب يجب الحصول على إذن** الإدارة و اطلاعها على التفاصيل وموافقتها.

دوائر وأقسام شركة كبيرة الحجم:

١- إدارة الشؤون الإدارية (المدير):

- قسم شؤون الموظفين.
- قسم المراسلات.
- قسم العلاقات العامة.
- قسم المواصلات والنقل والجراجات.
- قسم الأمن والحماية والسلامة العامة.
- قسم الخدمات العامة والصيانة والنظافة.
- قسم خدمات الموظفين والعاملين (الكافتيريا).

٢- إدارة الشؤون المالية والحسابات (المدير):

- قسم الحسابات العامة.
- قسم حسابات التكاليف الصناعية.
- قسم التدقيق والمراجعة.
- قسم الرواتب.
- قسم العملاء والمدينين والدائنين.
- قسم التحصيل.
- قسم الصندوق.

٣- إدارة الإنتاج (مدير):

- قسم الإنتاج.
- قسم الصيانة.
- قسم مراقبة الجودة والنوعية.
- قسم خدمات عنابر الإنتاج: صيانة، نظافة، نقل، حماية، أمن وسلامة، تغليف، مناولة، متابعة.
- قسم التغليف والتعبئة.
- قسم نقل المنتجات وتخزينها بالمخازن.

٤- إدارة الأبحاث والدراسات والتطوير (مدير):

- قسم دراسات الأسواق والأسعار والمنافسة.
- قسم أبحاث الجودة والمنتجات الجديدة.
- قسم دراسات المستهلكين.

٥ـ إدارة المبيعات والتسويق والترويج والدعاية والإعلان (مدير):

- قسم الموزعين والمبيعات والتسويق.
- قسم المعارض.
- قسم الدعاية والإعلان والترويج والعلاقات العامة.
- قسم المبيعات الخارجية والتصدير.

٦ـ إدارة المشتريات والمخازن (المدير):

- قسم المشتريات المحلية.
- قسم المشتريات الخارجية والاستيراد.
- قسم التخليص الجمركي.
- قسم المخازن القريبة والبعيدة والصغيرة والكبيرة.

٧ـ إدارات آخرى حسب الضرورة والحاجة:

وعادة ما تتدرج المستويات الوظيفية كالاتي:

- مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة.
- نائب رئيس مجلس الإدارة.
- مدير عام.
- نائب مدير عام.
- مدير تنفيذي.
- مدير دائرة.
- رئيس قسم – وحدة – شعبة.

- موظف.

- عامل/ مستخدم.

هذا إلى جانب السكرتارية المطلوبة للمستويات المهمة بالشركة.

الأساس الثالث:

إعداد النظام المالي:

النظام المالي هو عبارة عن مجموعة عناصر وعوامل إدارة الحسابات والنقدية والبنوك وكل ما له علاقة بتدفق النقدية دخولا وخروجا من إنفاق وصرف وإيراد بما يستلزم ذلك من إثبات، تدوين، قيد، وترحيل واستخراج نتائج وتحليل ودراسات وتوصيات.

أهمية النظام المالي:

تنبع أهمية النظام المالي من كونه العمود الفقري الذي يضبط ويتولى كافة نتائج الأعمال واستخراجها على شكل ميزانية عمومية وحسابات ختامية وتدفقات نقدية وموازنات تقديرية وتحليل مالي.

مكونات النظام المالي:

- دليل الحسابات.

- النماذج المحاسبية والمالية.

- الدفاتر المحاسبية وأنظمة الحاسب الآلي والكمبيوتر.

- القيود المحاسبية.

- استخراج النتائج: ميزان المراجعة، الميزانية العمومية، والحسابات الختامية.

- الموازنات التقديرية.

- قائمة التدفق النقدي.

- التحليل المالي وتعمير الذمم المدنية.

- طرق استهلاك الاصول الثابتة والنسب والسجلات والقيود.

نظام التكاليف الصناعية (ويقوم بالوظائف التالية):

١- قياس تكلفة الإنتاج.

٢- ضبط ورقابة عناصر التكاليف.

٣- ضبط ورقابة تكلفة المشروع.

٤- تحليل البيانات لاكتشاف الانحرافات.

٥- إعداد التقارير الدورية للمستويات الإدارية المختلفة.

٦- إعداد البيانات المقارنة لأغراض التخطيط.

٧- التدقيق ومراجعة الحسابات.

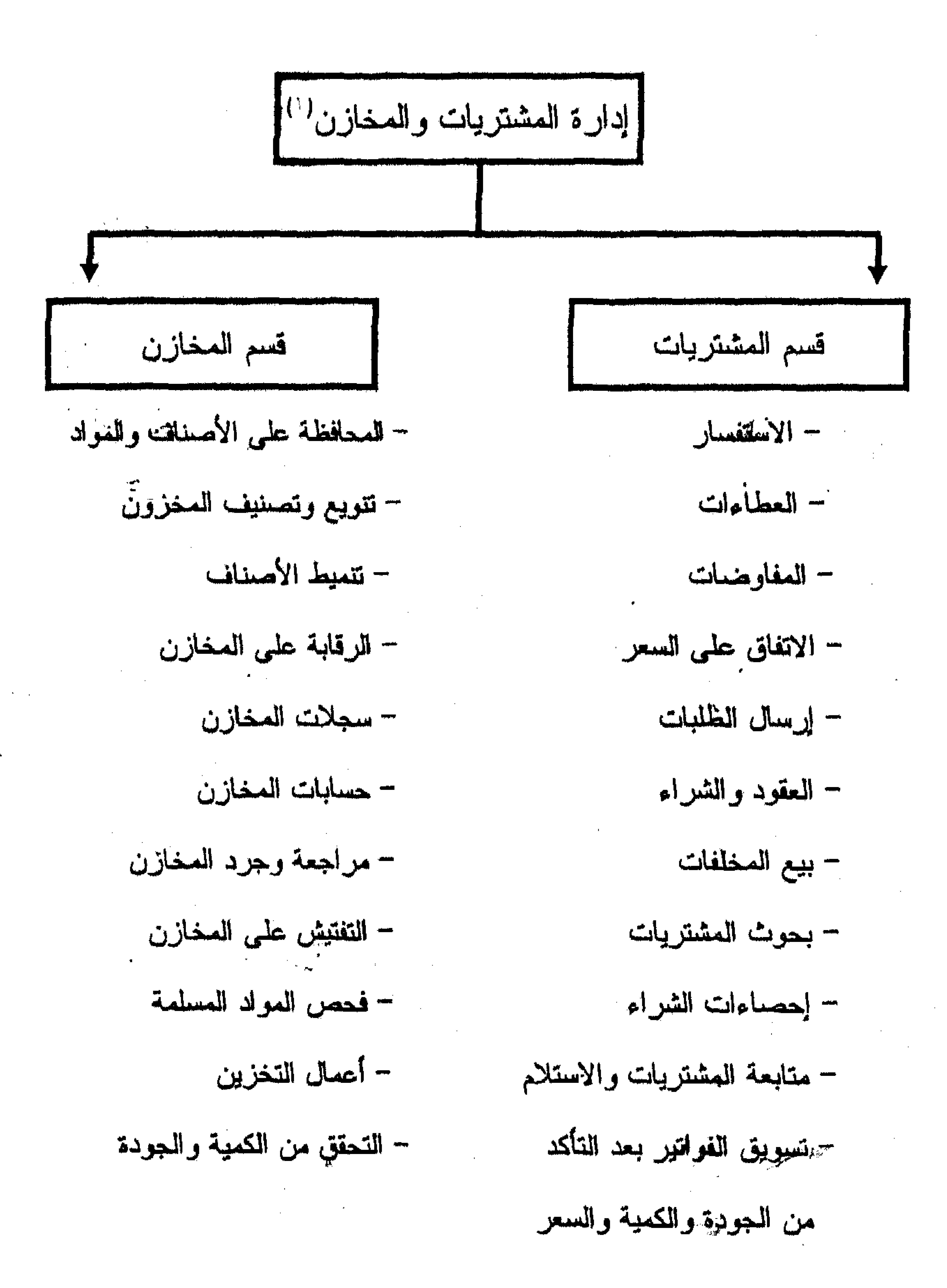
الأساس الرابع:

نظام المشتريات والمخازن:

وهو النظام الذي يضبط العمليات ومراحل وطرق التوريد والشراء للمواد والسلع والبضائع والمهام والعدد والأدوات.

وعادة ما يكون الشراء محليا أو خارجيا وهنالك تنوع وتعدد في أنواع المخازن وطرق التخزين وحد الأمان للتخزين والطلبيات، وأجهزة الكمبيوتر بالمخازن والشراء الاقتصادي وكلفة طلب الشراء، وكذلك النماذج المستخدمة في تسيير عمل وأداء المخازن مثل طلبات الشراء، سند استلام، سند تسليم بضائع، وغيرها....

خريطة وظيفية لإدارة المشتريات والمخازن:



١- كتاب إدارة المشتريات والمخازن: ص ٤٤٧.

د. محمد سعيد عبد الفتاح – دار المعارف ١٩٦٦.

الأساس الخامس:

نظام الإنتاج:

وهو النظام الذي يحكم ويضبط ويشغل ويراقب خط أو خطوط الإنتاج وفق طاقة معينة (قصوى، مستوعبة، عادية) وتعيين مهندس ومشرف للإنتاج وتحديد ورش الصيانة والإصلاح والفنيين القائمين على الإنتاج والتغليف والصيانة والنقل والتخزين.

الأساس السادس:

نظام المبيعات:

نشاط المبيعات هو العمود الفقري للشركة سواء كانت تجارية أم صناعية أم خدمية فالمبيعات هي التي تتكفل بأداء نشاط التسويق والبيع الذي يولد الإيرادات والأرباح التي تعمل على تدعيم الموقف المالي للشركة في ميادين الوفاء بالتزاماتها واستمرار تواجدها في السوق.

أهمية المبيعات ودورها:

- خلق الإيرادات والأرباح.
- اكتساب مساحة من الأسواق.
- مواجهة المنافسين.
- الإبقاء على الجودة واسم الشركة والمواد التي تنتجها وتسوقها.

إدارة المبيعات:

- مدير المبيعات.
- موظفوا المبيعات.
- الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات:-

- مدير المبيعات المركزي.
- مدير مبيعات مدينة.
- مدير مبيعات منطقة.
- مشرف مركزي/ مدينة/ منطقة/ حي.
- بائع/ بائعون/ مسوق/ مسوقون.
- المؤهلات والخبرات المطلوبة في الموظفين:-
- التدريب.
- الرواتب والحوافز.

أساسيات إدارة المبيعات:

تحديد استراتيجية البيع وبناء أساس المبيعات في ترويج سلعة أو خدمة أو خدمات ذات جودة معينة لتحتل مساحة واسعة من الأسواق بعد دراستها والتعرف على مواطن قوة المنافسة والاحتكار والتوزيع من أجل خدمة المستهلك والمجتمع.

أهداف إدارة المبيعات:

- التوزيع الشامل.
- حجم واسع من البيع والمستهلكين.
- رضى المستهلكين والزبائن.
- كسب ثقة المجتمع والمستهلك.
- الإبقاء على السمعة والشهرة و مصداقية الجودة العالية.
- مجابهة المنافسة.

- محاولة رسم سياسية احتكار السوق للسلعة المتداولة سياسية التوزيع:
  - لمحلات البيع بالجملة.
  - لمحلات البيع بالتجزئة.
  - الموزعين بالسيارات.
  - الزيارات.
  - المعارض.
  - الأكزيونات والتخفيضات.
  - التصدير الخارجي.

سياسات البيع:

- نقدا.
- بالتقسيط.

سياسات التحصيل والدفعات الشهرية للسداد:

- الخصومات والحسومات.
- الهدايا المجانية.
- المرفقات المجانية الإضافية مع السلع من أجل التسويق والترويج.
- كتابة التقارير.
- التوصيات والتطوير.
- دليل ممارسة عمليات البيع.

الأساس السابع:

نظام الدعاية والإعلان والترويج:

وسائل الدعاية والإعلان المقروءة والمسموعة والمرئية:

- الصحف والمجلات.
- الإذاعة والتلفزيون.
- الملصقات.
- اللوحات الثابتة والمتحركة المضيئة.
- البوسترات.
- الإنترنت.

عناصر الإعلان الناجح:

- وضوح الفكرة.
- الصدق على الطرح.
- التأكد من الجودة ومواجهة رغبة المشتري المستهلك.
- موضوعية التعبير بالكلمات، الجمل والتعابير، والصور.
- البساطة وعدم التعقيد والمهارة في إيصال الفكرة إلى متلقي الإعلان.
- صياغة ونشر وإذاعة الجمل العملية الموضوعية والسليمة.

أسس نجاح مندوب التسويق:

- التأكد من فئة المجتمع المراد زيارتها للتسويق.
- التأكد من القوة الشرائية وتوافرها للمستهلكين.
- التحدث للشخص الذي يملك سلطة اتخاذ قرار الشراء.
- التأكد من حاجة الفرد والمستهلك المراد زيارته.

عبارات وجمل مقترحة للإعلان الناجح:

١. لا شيء يغري بالنجاح سوى النجاح نفسه.
٢. إذا لم تكن متميزاً فستضيع وسط الزحام.
٣. إذا لم تكن متميزا فحتما ستصل متأخرا.
٤. لسنا الوحيدين ولكننا المتميزون.
٥. هديتنا إليكم هذا الشهر، تخفيضات هائلة....
٦. راحة البال مع الشراء من منتاجتنا حتما ستحوز على رضاكم.
٧. غايتنا رضاكم وهدفنا سعادتكم.
٨. منتجاتنا في القمة ونتحدى المنافسة، ونحن دائماً في القمة...
٩. أسعارنا مدروسة ونرفض المنافسة.
١٠. نحن وأسرتكم فريق واحد في النجاح والتميز.
١١. منتجاتنا في الطليعة ولا نقبل المنافسة.
١٢. الجودة والإتقان عنواننا ولا بديل عن بضائعنا.
١٣. نحن أولا ويتبعنا الآخرون.
١٤. بضائعنا مضمونة، راقية جذابة، والتجربة خير برهان.
١٥. الزبون هو جلّ اهتمامنا وعنايتنا.
١٦. نحن الأوائل والآخرون يلحقون بنا.
١٧. نحن القادة في الأسواق... جودة، توفير، إتقان.
١٨. منتجاتنا دائما متواجدة وتتحدث عن نفسها.

١٩. جودة بضائعنا لا تقبل ولا تسمح بالمنافسة.

٢٠. محلاتنا هي محلات البهجة والمتعة لكم والتي بها نقودكم تشتري الكثير.

٢١. الشمس لا تغرب عن منتجاتنا وأسعارنا...

٢٢. نجوب الشرق الغرب لإرضاكم بمنتجاتنا...

عوامل ديمومة وبقاء واستمرار الشركة:

لعله لضمان ديمومة واستمرار الشركة في ميدان العمل والسوق لا بد من التأكد والسيطرة والاطمئنان بكل وسائل التأكد والمثابرة المستمرة لتواجد ما يلي:

١- إنتاج وتسويق السلعة أو السلع المطلوبة والمرغوبة من قطاع المستهلكين والرائجة في السوق مع ضرورة المحافظة على الجودة والنوعيّة الممتازة.

٢- تحقيق معدل دوران للمبيعات مكافئ لتحقيق مردود وربح يكفي لتغطية المصروفات وتكوين احتياطي من صافي الربح يكفي للتوسع مستقبلاً.

٣- توافر عنصر التخطيط السليم المبني على الواقع وحدود الممكن.

٤- وجود الخطط البديلة للتوسع والإنتاج للبيع البديل لسلع أخرى أو تقديم خدمه أو خدمات مرادفة لرفد ودعم النشاط الرئيسي للشركة مع ضرورة المحافظة على الجودة والنوعية الممتازة.

٥- توفر التمويل اللازم باستمرار.

٦- تبني سياسة خدمة ما بعد البيع والمحافظة على رضى العملاء وتحقيق رغباتهم وطلباتهم.

٧- التأكد من حسن أداء الموظفين بالشركة ولا سيما رجال المبيعات والصيانة وخدمة ما بعد البيع وكذلك التأكد من كفاءتهم وإخلاصهم في العمل.

٨- التواصل المستمر مع المجتمع المحلي من خلال الندوات والمعارض والأوكزيونات والهدايا والعلاقات العامة.

٩- التأكد من ترابط وتعاون وتواصل أداء كافة الإدارات والأقسام وتوحيد العمل نحو صالح الشركة في تحقيق أعلى مبيعات، إيرادات، عائدات، وأرباح.

١٠- أخيرا وليس آخر توفر عنصر المرونة في اتخاذ القرارات والسياسات البديلة اللازمة والضرورية عند الحاجة وعند تغيير الظروف التسويقية واختلاف وتغيير موقع الشركة ونصيبها في الأسواق حفاظا على المكانة الراسخة وتقوية عناصر بقاء الشركة أمام المنافسة والاحتكار ومخاطر تقلص وقلة الزبائن والمستهلكين وانهيار الأسواق وارتفاع الأسعار وقلة التمويل وتضخم العملات العالمية وكلفة الاستيراد والإنتاج والبيع والتوزيع.

الفصل الثالث

دليل مدير المشروع

يبرز هذا الفصل خطوات ومراحل المشروع منذ الفترة الأولى مروراً بمراحل التنفيذ من دراسة وتصميم وتنفيذ وتشغيل، وذلك دون شرح ممهد تبسيطاً للمحتوى.

عند التفكير في تنفيذ مشروع معين لا بد من قيام مدير المشروع بتنفيذ الخطوات التالية :

١ـ تحديد المشروع:

الأهداف – المصادر – وقت التنفيذ والبداية.

٢ـ الجدوى الاقتصادية:

مدى إمكانية المشروع في تحقيق الأهداف وهل يمكن تنفيذه في زمن قياسي عادي وتكاليف معقولة.

٣ـ التصميم:

الخطط الفنية للتنفيذ والتشغيل.

٤ـ التنفيذ:

البناء والتركيب والإعداد للإنتاج والتشغيل.

٥ـ التشغيل:

المباشرة والمتابعة.

أولاً: تحديد المشروع:

١– توضيح وحصر وتحديد الأهداف.

٢– عناصر التشغل المطلوبة:

التمويل، الأيدي العاملة، المواد الأولية والخامات، الآلات والمعدات والعدد والأدوات، الخدمات المطلوبة.

٣- تحليل السوق، تحليل الأسعار.

٤- تحديد وقت التنفيذ.

٥- توصية للبدء بدراسة الجدوى الاقتصادية.

ثانياً: الجدوى الاقتصادية:

١- ملخص المشروع:

الأهداف، الوصف المادي والموقع، الرأي الفني حول إمكانية البناء، البدائل إذا ما وجدت، المصادر المطلوبة، ملخص للآثار الاجتماعية والاقتصادية، مسؤولية التنفيذ.

٢- المصادر والمقومات المطلوبة:

التمويل، الأيدي العاملة، المواد الأولية والخامات، الآلات والمعدات، الخدمات المطلوبة.

٣- الوصف المادي للموقع:

وصف مراحل الإنتاج، وصف منتجات المنتج، بداية وقت التنفيذ.

٤- تحليل السوق/ الأسعار:

تحليل السوق لمنتج جديد، تحليل السوق لخدمات جديدة، تحليل الأسعار لمنتج وخدمات جديدة.

٥- التنظيم والمسؤوليات:

التنظيم لكل مرحلة، التعيين للجهاز العامل.

ثالثاً: التصميم:

١ـ التعليمات للمزايدة:

شروط استلام نسخ العطاء، الضمانات، تحديد وقت التقديم بالعطاء، جدول الدفعات، الكفالات والتعهد، تعهد البنك.

٢ـ شروط خاصة:

موقع العمل، معلومات عن البيئة وشروطها، معلومات عن التصاميم، تسهيلات البناء، الطرق والمواصلات، وتخزين المواد.

٣ـ شروط عامة:

مستوى الأداء، الشروط، مدة التسليم.

٤ـ التسهيلات:

تفاصيل التصاميم، طبيعة المنتجات، الآليات المطلوبة، قطع الغيار.

٥ـ ملخص التكاليف:

تكلفة إجمالي المشروع، تكلفة كل مرحلة من المراحل.

٦ـ مرفقات:

دراسة جدوى اقتصادية، مرفقات أخرى.

٧ـ مستندات العطاء والمزايدة:

مدة المشروع، مسؤولية المقاول، ظروف العطاء، وقت التسليم، شورط المشروع، شبك بنك ضمان حسن التنفيذ، كفالة بنكية، ملخص التكاليف، مدة الإنجاز.

٨ـ تفاصيل التصاميم والمواصفات:

التكاليف، مستويات الأداء، المواقع، التسليم، حالات خاصة استثنائية، مواصفات المعدات والآلات، توريد الموارد، الخدمات المطلوبة، قطع الغيار والصيانة، مواصفات العمل الهندسي الفني، تفاصيل خطط العمل والنباء، التنظيم، تقديم تقارير مراحل العمل والبناء الاستشاري وتقارير المكتب الهندسي الاستشاري، النظام الإداري (المحاسبة، الموازنة، التكاليف، المشتريات، المدفوعات وإدارة مدفوعات الرواتب، التكاليف التشغيلية، العمالة، المواد، المعدات، الخدمات المطلوبة)، خطة الإنتاج الفنية، تنظيم الإنتاج.

رابعاً: التنفيذ:

- الموقف المالي (المصروفات الحالية للشهر، إجمالي المصروفات لتاريخه، الرصيد المتبقي).
- التنفيذ الفعلي.
- وصف وتحليل الصعوبات والعقبات.
- التقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات.
- البناء التنظيمي للمشروع (عمليات، تسويق، تمويل، حسابات، توظيف، كادر، مشتريات، علاقات عامة، الخ)

خامساً: التشغيل:

- ملخص خطة التشغيل الإستراتيجية، المشاركات في رسم الإستراتيجية من الوحدات المشاركة.
- تفاصيل خطة العمل.

- تفاصيل خطة الإنتاج.

- التعيين، الكادر، التوظيف.

- التدريب.

- التغيير في خطط الإنتاج.

التقرير السنوي:

- مراجعة عامة.

- تقييم أداء الأقسام والدوائر.

- تحليل وتقييم العوامل المؤثرة على الأداء.

لائحة السياسات :

اتخاذ وتقرير السياسة العامة السابقة أو تغييرها أو تطويرها، مراجعة عامة لأهداف المشروع لضمان الاستمرارية، الميزانية العمومية، مصادر الأموال واستخداماتها، قائمة الدخل (حسابات المتاجرة والأرباح والخسائر والتشغيل)، الموازنات التقديرية، توقعات المستقبل ورسم الخطط قصيرة وطويلة الأمد).

نموذج من تقييم ومتابعة الخطوات والمراحل للجدوى الاقتصادية

المرحلة	النتائج	المعطيات	التقيم
التعريف والمقدمة	لائحة المشروع	الأهداف، المصدر المطلوبة، تحليل السوق والأسعار، الموقت المحدد، دليل الدراسة	تام ☐ غير تام ☐ نسبة الإنجاز ☐
الجدوى	دراسة الجدوى	خلاصة، الأهداف، المصادر، خطة البناء، السوق والأسعار، المؤسسة والمسؤوليات، المشاريع المرفوضة	تام ☐ غير تام ☐ نسبة الإنجاز ☐
التصميم	العطاء وخطة التنفيذ	العطاء والمناقصة، الشروط والتعليمات، الشروط العامة والخاصة التسهيلات، التكاليف، مرفقات	تام ☐ غير تام ☐ نسبة الإنجاز ☐
التنفيذ	تقارير الإنجاز	النواحي المالية، تقدم الإنجاز، المشاكل والعقبات، تحقيق الأهداف	تام ☐ غير تام ☐ نسبة الإنجاز ☐
التشغيل	الخطة السنوية، التقدم والتقرير السنوي	خطة التشغيل، تفاصيل خطط العمل، التقنيات والتدريبات، مراجعة مراحل تطور العمل، رسم التكليف للمؤسسة، الميزانية العمومية، الحسابات الختامية، التدفق النقدي، التحليل المالي والنتائج	تام ☐ غير تام ☐ نسبة الإنجاز ☐

الفصل الرابع

خلاصة دراسة الجدوى الاقتصادية:

دراسة الجدوى الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة عناصر البحث والاستقصاء وجمع البيانات والمعومات والأرقام والحقائق في مجال إنتاج وتصنيع سلعة أو مجموعة سلع أو منتجات معنية أو تقديم خدمات معينة من خلال إقامة مصنع أو مؤسسة أو شركة تجارية، تقوم على ممارس النشاط الصناعي أو التجاري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المتوخاة والمنشودة من إقامة هذا النشاط عن طريقة تحقيق أعلى الأرباح والإيرادات بأقل التكاليف والمصروفات.

وتقوم دراسة الجدوى الاقتصادية على توظيف علوم الاقتصاد والمالية والمحاسبة والتكاليف الصناعية والإدارة والإحصاء والقانون وبحوث العمليات والعلاقات العامة ضمن أطر ومعايير من البحث العلمي السليم المنظم والهادف ومن خلال وسائل البحث والإطلاع والاستبيان والاستقصاء والدراسة والتحري والاطلاع.

الغاية من دراسة الجدوى الاقتصادية:

١- إحلال الواردات.

٢- استيراد واستغلال تكنولوجيا جديدة، مع توفر مواد اولية وخامات وخبرة فنية ماهرة.

٣- تقديم سلعة أو خدمة جديدة.

٤- استغلال مواد أولية وخامات معينة.

٥- استغلال رأسمال وتمويل متوفرين.

٦- المساهمة في خدمة الاقتصاد القومي والمجتمع المحلي.

٧- تقديم مؤسسة أو شركة جديدة تخدم قطاع المستهلكين.

٨- تحقيق فائدة لأصحاب الشركة ورأس المال.

٩- الوصول إلى تدفقات وعوائد مادية مالية منظمة من الأرباح.

تكلفة الفرصة البديلة(١):

إذا ما تعددت فرص الاستثمار ومجالات النشاط أمام المستثمر فإن كل فرصة متاحة تعتبر فرصة بديلة لغيرها، وهنا يجب إجراء مفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أقلها كلفة وأكثرها ربحية، ومثل هذه المفاضلة لا تتم عموماً إلا على أساس تكلفة الفرصة البديلة المضاعة، لذا فإنه يمكن تعريف تكلفة الفرصة البديلة على أنها قياس تكلفة أي شيء بأفضل بديل أو كسب يتم التخلي عنه أو التضحية به.

عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية:

أولا: التسويق والإنتاج:

١- الطلب والاستهلاك ورغبات المجتمع المحلي.

٢- المنافسة والمنافسون والوضع التنافسي.

٣- تفاصيل الإنتاج والطاقة الإنتاجية.

ثانياً: النواحي الفنية والهندسية:

١- نوع التكنولوجيا.

٢- الآلات والمعدات.

١- دراسة الجدوى للمشروع: د. عبيد علي الحجازي (كلية الحقوق/ جامعة حلوان) د.رمضان صديق محمد (كلية الحقوق/ جامعة حلوان) الطبعة الاولى ١٩٩٦م (صفحة ٣٠).

٣- بناء المصنع والمخازن وعنابر وصالات وخطوط الانتاج.

٤- اختيار الموقع والمكان.

٥- المواد الخام والسلع والمهمات.

٦- المرافق والخدمات.

٧- جهاز العاملين والموظفين.

٨- التنظيم والإدارة.

٩- الخطة العامة للبناء والتنفيذ.

ثالثاً: الجوانب المالية:

١- الأصول الثابتة من أرض ومباني وآلات وأصول أخرى.

٢- مصاريف التأسيس.

٣- رأس المال الغامل.

٤- مصارد التمويل.

٥- تكاليف الإنتاج والمصروفات العمومية والادارية والمالية والبيعية والتسويقية.

٦- التحليل المالي: مؤشرات الربحية التجارية للمشروع.

رابعاً: الأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية:

مدى مساهمة المشروع في الاقتصاد القومي ودفع عجلة التنمية وتشغيل العمالة والقيمة المضافة والمحافظة على البيئة نظيفة غير ملوثة، وكذلك تقديم منتجات أو خدمات جديدة تخدم رغبات المستهلكين بأسعار معقولة وأخيرا المساهمة في رفع معدلات الدخل القومي كعائدات لعناصر

الانتاج من رواتب وريع فائدة وربح للقوى العاملة والأرض ورأس المال والمنظم صاحب التكنولوجيا والمشروع.

طرق التنبؤ والدراسة والاستقصاء[1]:

١- **الأسلوب النوعي:** عن طريق استمارات الاستقصاء.

٢- **بحوث التسوق:** جمع المعلومات عن الأسواق القائمة والمتوقعة.

٣- آراء **الخبراء والاقتصاديين:** الرأي الجماعي أفضل من الرأي الفردي.

٤- **التنبؤ التخميني:** ويعتمد على الرأي والحكمة والحنكة ونفاذ البصيرة.

٥- **التماثل والتشابه التاريخي:** مقدار ومدى التشابه بين المنتجات.

٦- **الاسقاط وتحليل السلاسل الزمنية:** عن طريق استعمال المتوسط المتحرك والاتجاه العام والانحدار والاقتصاد الرياضي وموصفات الشراء ونموذج المدخلات والمخرجات والانتشار والمؤشر القيادي وأخيراً تحليل دورة حياة المنتج.

١- المرشد إلى إعداد وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية.
(منظمة الخليج للاستشارات الصناعية سنة ١٩٨٨م.) د. كمال أحمد عسكر.

الباب الثاني: الإدارة الحديثة

- **الفصل الاول** : مفاهيم حديثة في الإدارة.
- **الفصل الثاني** : دور المحاسبة الإدارية في تحسين الإنتاجية
- **الفصل الثالث** : نماذج وهياكل تتطبيقية إدراية.
- **الفصل الرابع** : المشتريات ، المخازن ، المناقصات والمزايدات.
- **الفصل الخامس** : دليل إدارة المبيعات.
- **الفصل السادس** : دليل إدارة شؤون الموظفين والعاملين.

الفصل الأول

مفاهيم حديثة في الإدارة:

كمقدمة للموضوع فإن إدارة الأعمال في الشركات هي عملية تحقيق الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للموراد المادية، المالية، والبشرية أفضل استغلال بشكل يعكس الغرض في النفقات بحيث لا يضر الجودة وحسن النوعية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق أعلي عائد مجزي وصافي ربح يكفي لاستمرار وصمود الشركة في الإنتاج، التشغيل والتسويق وأداء مهامها على أكل وأنجح وسيلة.

في سياق هذا المدلول للإدارة لا بد من تحقيق وممارسة الأدوار والوظائف التالية ضمن مسيرة عطاء وأداء الشركة:

- **التخطيط** : وهو الإعداد المقدم لما يجب علمه عن طريق التفكير العلمي السليم، المنظم والهادف.
- **الرقابة** : وهي متابعة وتقييم الأداء عن طريق مراقبة الإنجاز الفعلي ومقارنته بمستويات الأداء الموضوعة سلفا ومعالجة الانحرافات وإعطاء التوصيات والتوجيهات لمعالجة السلبيات ومنع تكرارها مستقبلا مع مراعاة المكافأة والمحاسبة والعقاب والمسؤولية.
- **التنظيم** : وهو من أساسيات الإدارة وتأتي عن طريق بناء أجزاء كل عملية لتكون وحدة واحدة منتجة وذات فاعلية بناءة.
- **التنسيق** : وهو توحيد الجهود والقضاء على التضارب توفيرا للوقت والجهد والمال خدمة لمصحلة الشركة.
- **التعاون** : وهو التكاتف في تنفيذ الأعمال ذات العلاقة أو ربط الأعمال ببعضها خدمة للصالح المشترك.

- **كتابة التقارير** : وهي مهمة وصف حالة معنية من الأداء، الواقع، والإنجاز وتندرج على كافة نواحي الأداء والعمل.

- **التعيين** : وهو عملية توظيف الكوادر والأيدي العاملة والموظفين المطلوبين والضروريين لتنفيذ سياسة الشركة في الإنتاج، التسويق وتقديم الخدمات وكذلك تعيين موقع ومستوى الموظفين ورواتبهم ومزاياهم ووصف وظائفهم.

- **اتخاذ القرارات السليمة** : وهو من أساسيات الإدارة العلمية الموضوعية والصحيحة في مجالات الإدارة، الإنتاج، المشتريات، المخازن، المبيعات، العلاقات العامة والإعلان، الاتصالات والمراسلات، المواصلات والنقل، والبحث والتطوير والتأمين والسلامة العامة والأمن وغير ذلك من المالية والحسابات.

- **التعاون والاتصال** : وهو تحرير المعلومات والتقارير التي تخدم الوظائف والموظفين وأداء العمل.

- **التوجيه** : تركز اهتمامات كادر الموظفين للايجابيات وحسن تنفيذ أداء الوظائف والمهام والمسئوليات.

- **القيادة** : وضع الأهداف والاستراتيجيات والتعليمات والانظمة والبرامج وتنفيذها عن طريق الاستشارة عن طريق الخبرات والمؤهلات للعاملين والموظفين.

من بديهيات النظام الإداري في أية شركة ما يلي:

أ- الوصف الوظيفي لكافة المهام والمسؤوليات والوظائف ولكافة الموظفين.

ب- الخريطة التنظيمية للوظائف والموظفين أفقيا وعمودياً.

ج- نظام الموظفين من تعليمات ، أوامر وتوجيهات ومحذورات.

د- تقييم الموظفين عن طريق التقارير السنوية التي توضح تقييم الأمور الشخصية للموظف ، المهارات والخبرات، الاقتراحات والمبادرة، القيادة والتخطيط والتنظيم ، التقدير العام والتوصية.

هـ- العقوبات : أنواعها ونتائجها وطبيعتها.

و- النماذج : من بيانات الموظف والنماذج الأخرى من طلب توظيف ومغادرة وإجازة وغيرها.

ي- التعليمات.

مفاهيم حديثة في الإدارة :

١- تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية الممكن، الفعال، العملي والمطلوب Contingency theory – pragmatism ويطبق هذا المبدأ من خلال تطور أنماط السلوك والاستهلاك والطلب في المجتمع، مثال ذلك الإقبال على استيراد وبيع موديلات السيارات الحديثة والمقطورة وكذلك أجهزة الموبايل والكمبيوتر ومتابعة أنماط وطلبات استهلاك المنتجات.

٢- تطبيق مبدأ اللامركزية في الإدارة.Decentralization وذلك من خلال تفويض السلطات والصلاحيات لمستويات أدنى في الهرم الوظيفي وتأتي أهمية هذا المبدأ من خلال فشل المركزية الشديدة في تنفيذ المهام والواجبات.

ومن شروط تطبيق اللامركزية ما يلي:

١- موازنة السلطة المفوضة بنفس الحجم والقدر من المسؤولية، حيث أن السلطة هي التي تفوض وليست المسؤولية.

٢- تحليل المهام والواجبات.

٣- تحديد ما الذي يجب تفويضه من مسؤوليات.

٤- اختيار من يجب تفويضه.

٥- توضيح الأهداف والغايات من الأعمال.

٦- الاستماع للطرف المنفذ ومدى استعداده للعمل.

٧- إتاحة المجال وحرية العمل للمنفذ.

٨- منع التعارض والتضارب وحدوث المشاكل والمعوقات.

٩- المكافأة والثناء من أجل التشجيع ورفع المعنويات للموظفين.

١٠- العقاب والمحاسبة والمساءلة للمسيء وغير المنتج.

٣- تطبيق مبدأ إدارة المشاريع والمهام قصيرة المدة ذات الهدف السريع والمؤقت، وأفضل مثال على ذلك تغير الموضة واستيراد وإنتاج سلع وخدمات سريعة الطلب تتماشى مع أنماط سلوكية واستهلاكية سريعة حديثة وطارئة مثل الملابس والإكسسوارات Ad Hocracy Management.

٤- الإدارة بالأهداف (NBO) (Management By Objectives) تلك الأهداف الموضحة سلفاً ومسبقاً والموافق عليها. وهنا لا بد من تحديد المسؤول عن وضع الأهداف وتحديدها وتعيين فريق العمل، ما

هي انطباعات الأداء والنجاح عند تقييم النتائج، وأخيراً تحديد معايير القياس والحكم بالنتائج التي يجب أن تكون محددة، واضحة، واقعية، ومفهومة.

٥- الإدارة عن طريق تحديد مؤشرات ومعايير تقييم الإنتاجية، الكفاءة والأداء ويتم ذلك عن طريق التحديد المسبق لكل ما يلي :

Intra - organizational Efficiency Indicators

- انتاجية أداء كل موظف مقاسه بساعات عمل إنتاجية لوحدات وخدمات وسلع.
- مبيعات كل موظف.
- المعدات والآلات المستعملة والمخصصة لكل موظف وكذلك الحيز المخصص.
- معدل العادم والفاقد نتيجة استعمال الموظف لآلة الإنتاج.
- معدل السلع المرفوضة وغير الصالحة للموظف.
- عدد أيام الغياب، ومعدل دوران الموظفين، والوقت الضائع نتيجة الحوادث.
- المبيعات والأرباح المحققة من كل موظف مقابل الرواتب المدفوعة.
- تكاليف إنتاج كل سلعة والعمالة المستخدمة منها.
- زيادة المبيعات مقارنة بزيادة رأس المال الثابت.
- مستوى مخزون البضاعة وكذلك رأس المال الثابت والعامل.
- شكوى العملاء، ومردودات المبيعات، كلفة التوزيع والبيع.

- الأداء المخطط له مقابل ما تمَّ تحقيقه.
- غير ذلك من مؤشرات أخرى يدلنا عليها التحليل المالي لأرقام الحسابات الختامية والميزانية العمومية السنوية.

٦- الإدارة عن بُعد.

٧- الإدارة بالتجوال.

٨- الإدارة الخدماتية.

٩- الإدارة السلوكية والعلاقات الإنسانية والعناية بالموظفين والعاملين.

١٠- منظومة الإدارة المتنوعة والمتعددة (المدخلات ← العمليات ← المخرجات)

١١- الإدارة بالقيم.

الفصل الثاني

دور المحاسبة الإدارية في تحسين الإنتاجية:

تشكل الإنتاجية والتركيز على تحسينها ورفع مستويات كفاءة الأداء والإنتاجية حجر الزاوية وجل اهتمام مدراء الشركات والمشاريع من كافة التخصصات.

ومن تعريف الإنتاجية يقال بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات وبذا فهي الاستعمال السوي الرشيد وفي الأمثل للمصادر والموارد المستعملة في كافة المجالات وميادين إنتاج السلع والخدمات.

لذلك فإن الإنتاجية العالية تعني الحصول على كميات ومعدلات أعلا باستخدام واستعمال نفس المكونات والمصادر والمواد.

وتلعب الإنتاجية دورا مهما من حيث أنها تعتبر المقياس، المؤشر والمعيار الذي يدلل على حسن أداء الشركة أو المؤسسة في سيرة ممارستها للأعمال:

١- **معيار تحقيق الأهداف** : الإنتاج، المبيعات، الأرباح.

٢- **معيار الكفاءة** : استعمال الموارد والمصادر لإنتاج السلع والمنتجات.

٣- **معيار الأداء الأمثل** : مقارنة ما تم تحقيقة وإنجازه بمستويات الواقع والممكن.

٤- **معيار المقياس الزمني** : أداء الإنتاج ضمن زمن محدد.

المحاسبة الإدارية في مواجهة تحسين الإنتاجية:

من واجبات المحاسب الإداري إعطاء تقارير ودراسات وإحصاءات المقارنات للأداء الفعلي مقارنة مع مستويات الأداء النموذجية والمعدة سلفا والمخطط لها.

عناصر الإنتاجية تنحصر في خمسة تقنيات أو عناصر ووسائل وهي :

١- القوى العاملة Man power.

٢- المواد الخام Material.

٣- الآلات والمعدات Machinery.

٤- الأموال Money.

٥- الإدارة Management and markets.

وهذه العناصر متعارف عليها اختصاراً 5M's :

القوى العاملة :

يستطيع محاسب الشركة الإداري (محاسب التكاليف الصناعية) مقارنة أداء القوى العاملة الفعلي بذلك المستوى المخطط والمقرر سلفا (نظرية التكاليف المعيارية).

والعوامل التالية تلعب دورا كبيرا في رفع كفاءة وإنتاجية القوى العاملة :

تخطيط جهاز وكادر القوى العاملة، اختيار الأكفاء، التعيين، التدريب، الحوافز، نظام المكافآت، التقدير، التنسيق.

ويكتشف المحاسب الانحراف عن طريق مقارنة معدلات الإنفاق المجملة سلفا لوحدات الإنتاج وفق نظرية التكاليف المعيارية بتلك المصروفة فعلا.

وقد يكون الانحراف ملائما إذا ما أنخفض المنصرف فعلا عن ذلك المحمل والمسجل مقدما، كما يكون الانحراف غير ملائم إذا ما أرتفع

المنصرف فعلا عن ذلك المحمل والمسجل مقدما، وفي كلتا الحالتين هنالك قيود محاسبية معينة تجري.

المواد الخام :

تشكل المواد الخام عنصرا مهما من عناصر الإنتاج لذا فإن مراقبة استعمالاتها من الأهمية بمكان في خفض التكاليف ورفع الإنتاجية وكما في القوى العاملة آنفا، هنالك انحراف ملائم وآخر غير ملائم في استعملات المواد الخام.

الآلات والمعدات:

تبرز أهمية الآلات والمعدات في تصنيع وإخراج المنتج وفق الطاقة القصوى، المستوعبة أو العادية.

وهنا أيضا يمكن تحديد وتعيين مستوى الطاقة المهدورة وغير المستغلة ويمكن تحقيق مستوى أمثل من كفاءة استعمال الآلات والمعدات من خلال الآتي:

- اختيار تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
- استهلاك معدلات وقود وطاقة مناسبة.
- الاحتفاظ بمستوى عال من الصيانة والإصلاح.
- تحديد مستوى عال من تقنية استعمال الآلات والمكاينات والمعدات (التشغيل بالكمبيوتر مثلا).
- حصر التالف في مستوياته الدنيا والسيطرة على ذلك.

الأموال:

الأموال هي المحرك الرئيسي لكافة أنشطة الشركة والمؤسسة، وذلك من خلال قيام المحاسب بالآتي:

١- تحليل المصاريف الرأسمالية.

٢- تحسين أداء إدارة رأس المال العامل:

أ- رقابة مخزون البضائع.

ب- رقابة الذمم المدنية.

ج- رقابة المبيعات الآجلة.

د- الاستعمال الجيد للفائض من النقد والسيولة.

وهنا يلعب التحليل المالي دورا كبيرا أمام الإدارة في اتخاذ القرارات العملية السليمة لتسيير أمور الشركة.

وفي ضوء ندرة الأموال في كثير من الأحيان تلجأ الشركات والمؤسسات إلى البنوك من أجل الحصول على تمويل طويل أو قصير الأمد على شكل قروض تجارية، وهنا تبرز العوامل التي تقوم البنوك ومؤسسات وبيوت الأموال والإقراض بالإصرار على الحصول عليها بشكل واضح وجلي:

١- الغرض من القرّض Purpose.

٢- المدة Period.

٣- ضمان القرض Protection.

٤- السَّداد Payments.

٥- جمهور الناس People.

وذلك في حال الأسهم والسندات المكتتب بها. وهذه العناصر متعارف عليها 5p's.

الإدارة :

لقد غنى عن القول بأن نجاح أو فشل شركة ما وإنما يتسبب من نجاح أو فشل الإدارة في القيام بمهام وأعباء الشركة أو المؤسسة ولا سيما في عالمنا الحديث المعاصر والذي تكتنفه رياح العولمة والمنافسة القوية والاحتكار وصعوبة التسويق وارتفاع كلفة الاقتراض مع ظروف قلة السيولة في بعض الأحيان.

وتلعب أدوات ومهارات محاسبة التكاليف في اكتشاف انحرافات مستويات الإنتاجية ورفعها على شكل تقارير لمستويات الإدارة المختلفة ولا سيما الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات الفورية والعلمية الصحيحة والسليمة من أجل معالجة حالة معينة أو الاستمرار في حالة معينة ، وتكشف هذه التقارير ما يلي :

١- انحراف كفاءة أداء العمال.

٢- انحراف كفاءة استعمال المواد.

٣- معدلات الإنتاج.

٤- انحراف الطاقة والطاقة المهدورة وغير المستغلة.

٥- انحراف كفاءة استعمال الآلات.

٦- التحليل المالي.

٧- تحليل نقطة التعادل.

٨- تحليل الكلفة ، الربح.

٩- مجمل الربح وكلفة مجمل الربح وكذا صافي الربح.

١٠- تحليل الكلفة والمنفعة.

١١- سياسة التسعير.

١٢- تحليل المصاريف الإدارية.

١٣- تحليل المصاريف البيعية والتسويقية.

١٤- تحليل المصاريف العمومية.

١٥- تحليل المصاريف المالية.

١٦- تحليل وتوزيع التكاليف.

١٧- مراقبة ومقارنة أرقام الموازنات السنوية والمعدة عادة في بداية كل عام :

الإنتاج ، المشتريات، المبيعات، النقدية، الرواتب، المصاريف، والإيرادات.

الأركان السبعة للعمل المؤسسي The seven Pillars of the organization (7-s's):

١- القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة) Shared valus's a principlce.

٢- استراتيجية المؤسسة (عقل المؤسسة) Strategy of the organization.

٣- أسلوب ونمط إدارة المؤسسة Style of Management.

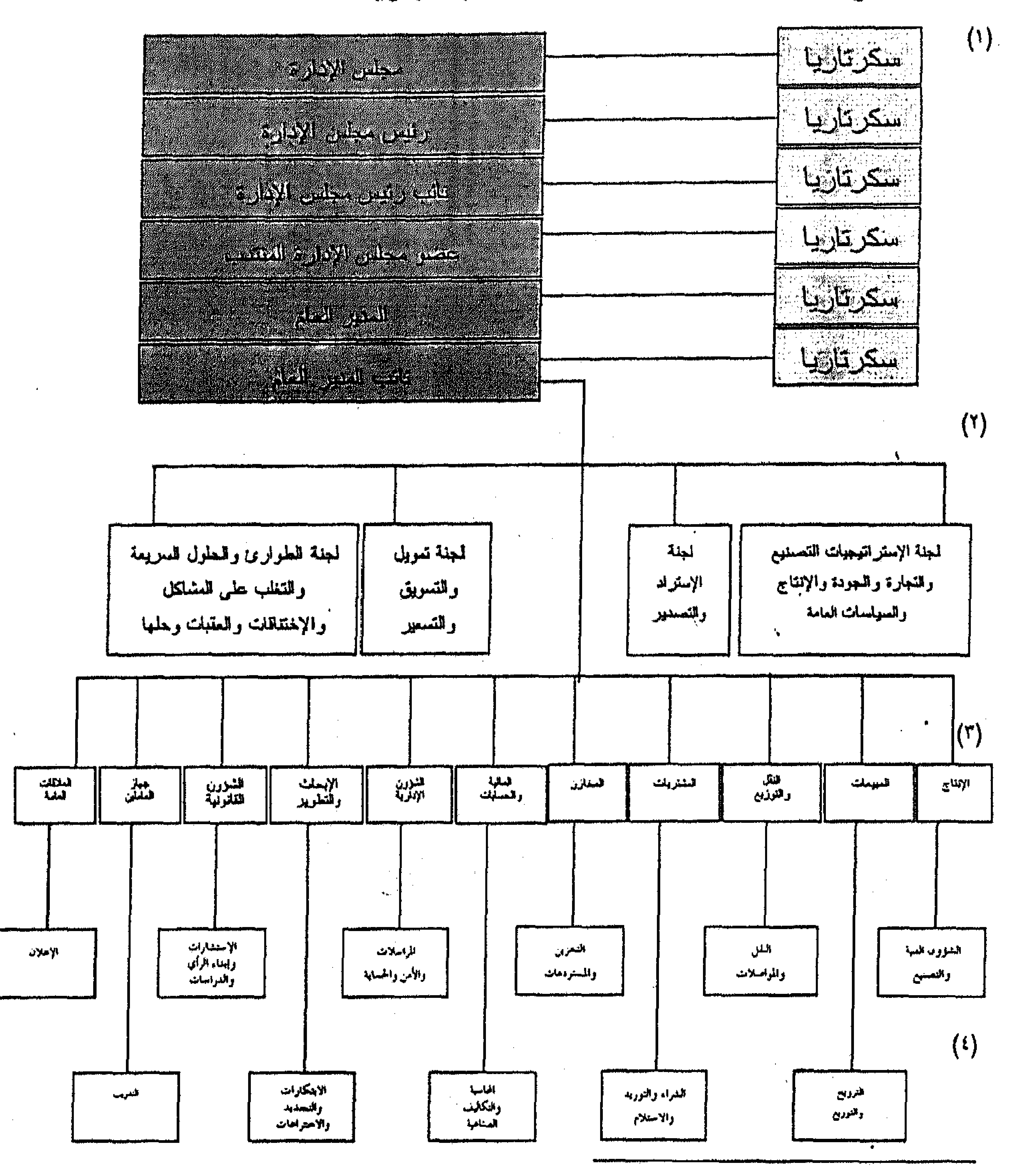
٤- هيكل التنظيم الإداري (جسم المؤسسة) Structure of the organization.

٥- أنظمة العمل في المؤسسة Systems of the organization.

٦- الموارد البشرية Staff of the organization (HRD).

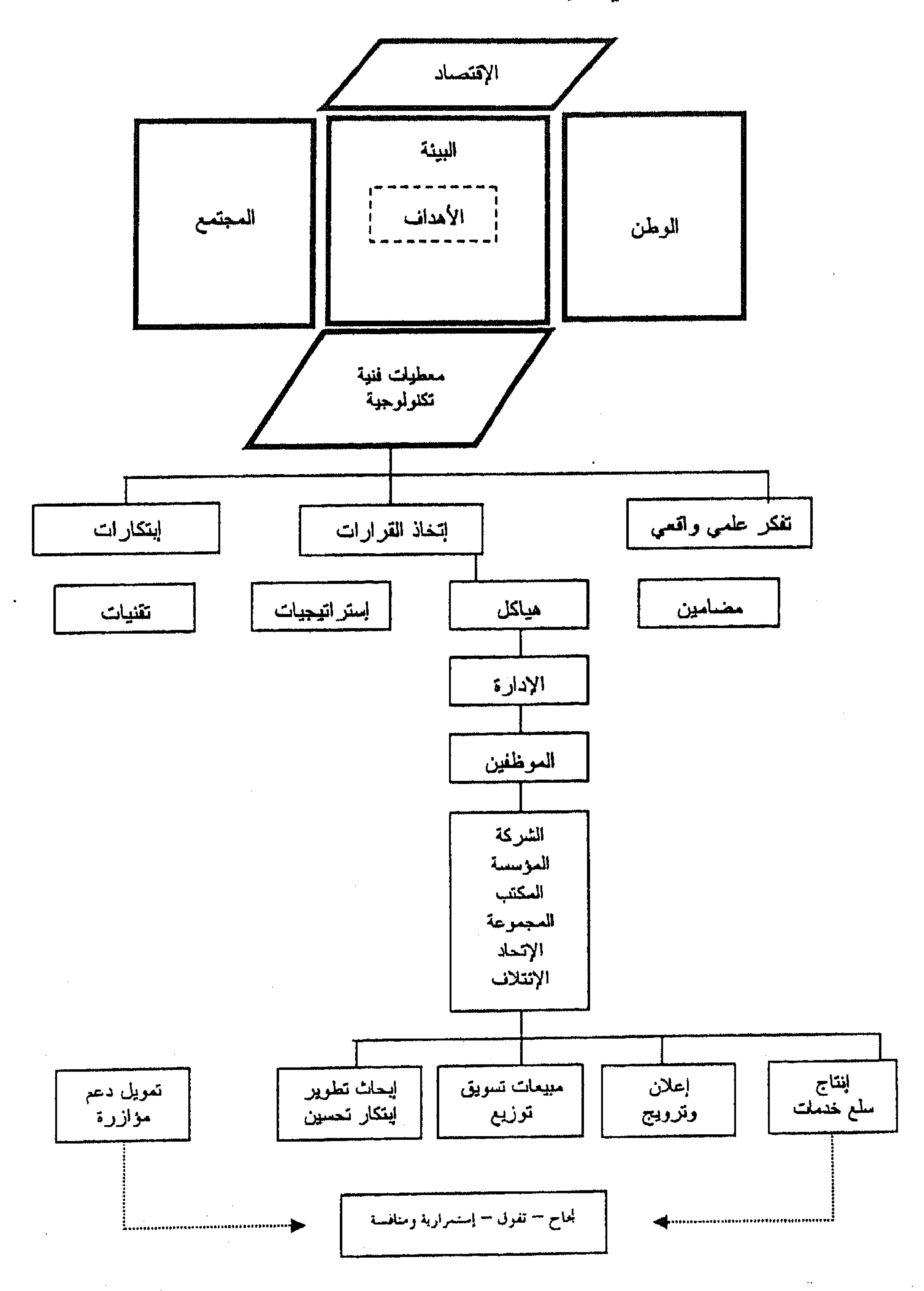
٧- المهارات الادارية للمؤسسات Skills required for the organization.

هيكل مقترح- خريطة تنظيمية لشركة صناعية تجارية.....

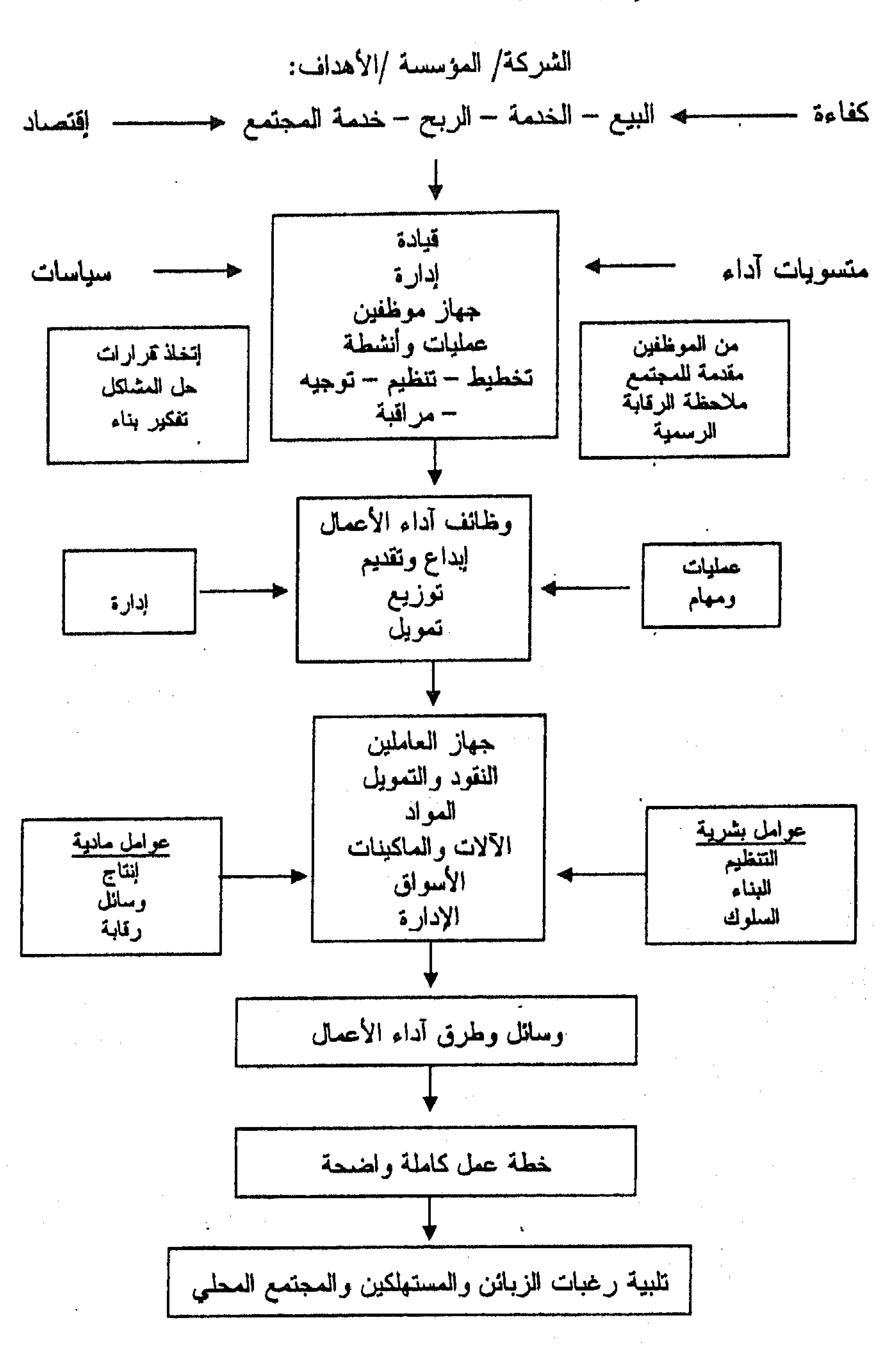


١- مستوى الإدارة العليا.
٢- مستوى اللجان الدائمة المتخصصة.
٣- مستوى العمل والأنشطة.
٤- مستوى الدوائر والأقسام والوحدات والشعب - الموظفين والعمال والمستخدمين.

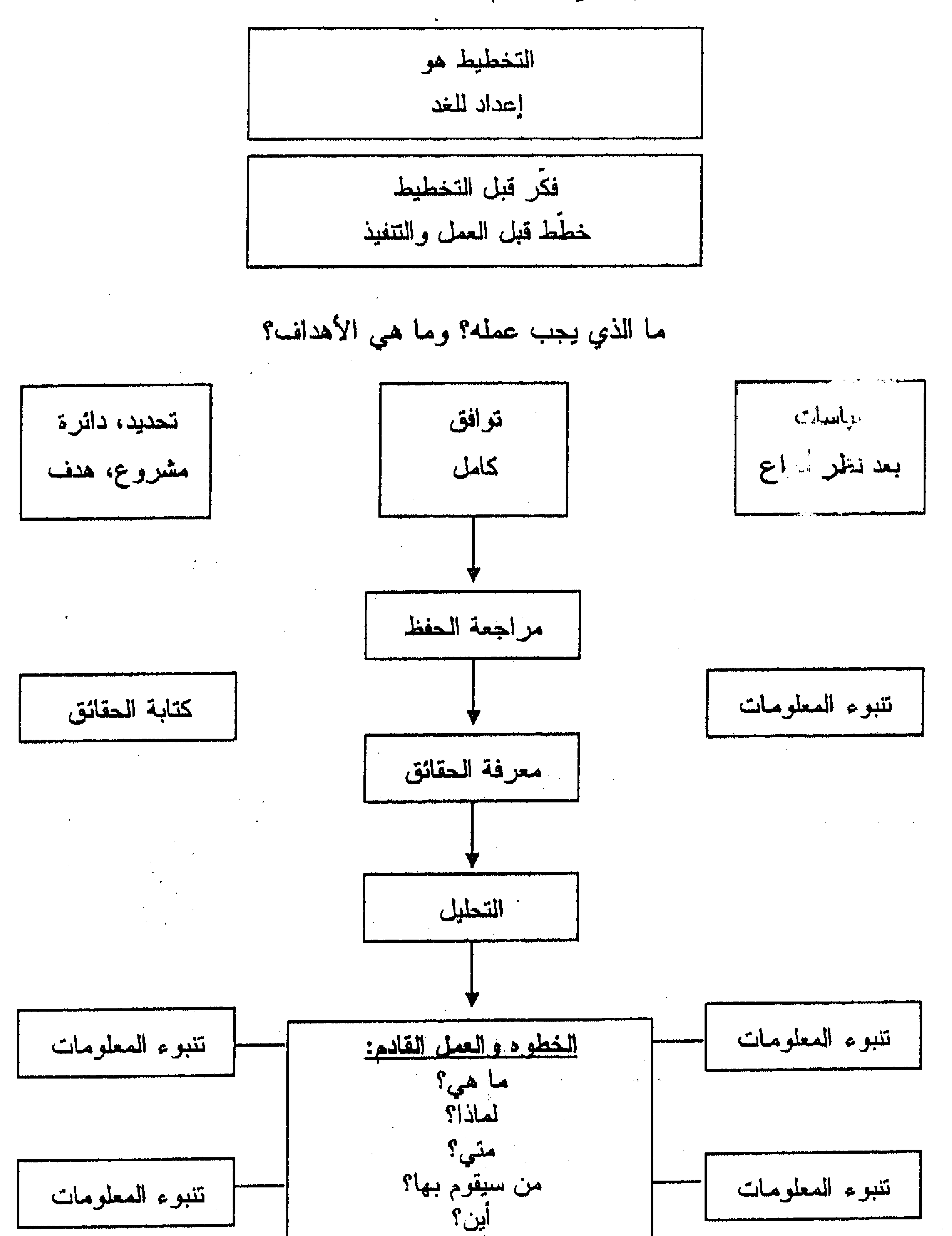
إطار مضمون ريادي للإدارة:



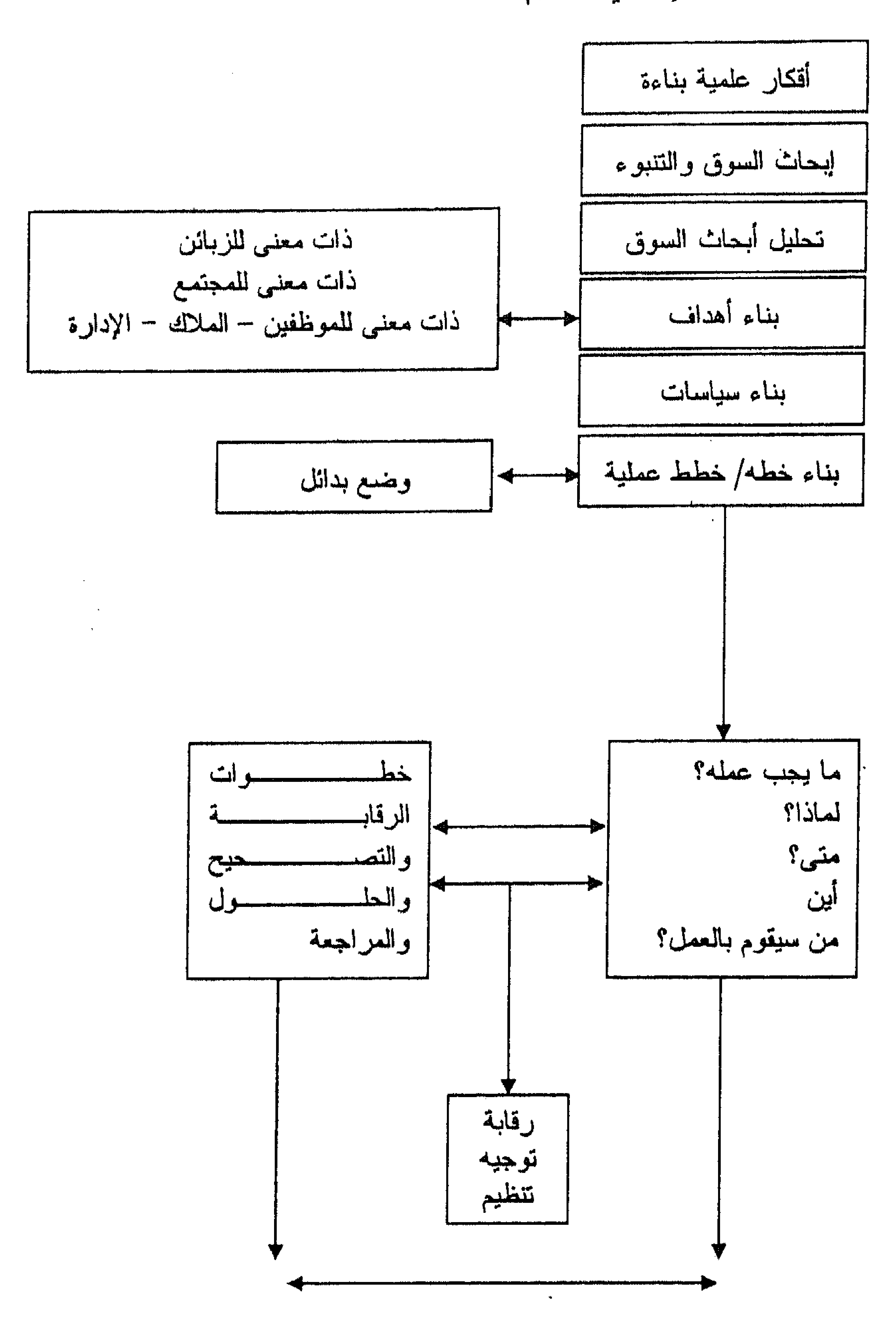
عناصر وعوامل الإدارة السليمة:



مدخل لعملية التخطيط الإداري السليم:



مراحل التخطيط الإداري السليم:



الفصل الرابع

المشتريات ، المخازن ، المناقصات والمزايدات

إدارة المشتريات:

من المهام الرئيسية في الشركات القيام بوظيفة الشتريات وتزويدها بالمواد والسلع الضرورية والمطلوبة للمارسة النشاط التجاري بكل سهولة ومرونة ويسر، وكذلك التزويد بالمهمات والسلع والمواد الخام والمواد الأولية الضرورية لتشغيل خطوط الإنتاج وتشكيل السلع والمنتجات.

أهمية الشراء:

١- تستحوذ المشتريات على نسبة هامة ليست بالقليلة أو البسيطة في مجال الأنفاق السليم للموارد المالية المتاحة.

٢- تشكك تكلفة المشتريات نسبة كبيرة من النفقات الكلية وخاصة في المشروعات الصناعية.

٣- الاستثمار في المواد والآلات والبضائع استثمار هام ورئيسي.

٤- لقد مكنت أساليب البيع والترويج والإعلان الحديث من تطوير وتحديث المعلومات عن السلع والمواد والبضائع.

أهداف الشراء:

١- الحصول على بضائع ومواد وسلع ذات جودة عالية.

٢- ضمان استمرارية التزويد.

٣- الحصول على أفضل العروض والخصومات والأسعار.

٤- تجميع المعلومات الضرورية عن الموردين.

أنواع المخازن والمستودعات:

بالنسبة للحجم:

أ- مخازن عامة كبيرة.

ب- مخازن صغيرة قريبة من أماكن وصالات العرض والبيع.

بالنسبة لطبيعة المخازن:

١- مخازن بساحات كبيرة في العراء: السيارات والآليات الضخمة والكبيرة.

٢- مخازن مبردة وثلاجات.

٣- مخازن كبيرة بأرفف ديكسون وأرفف أخرى.

٤- مخازن على شكل أرفف وحاملات ذات عيون واسعة مربعة ومستطيلة الشكل.

٥- مخازن على شكل حجرات وغرف وصالات.

٦- مخازن كبيرة لصناديق وعبوات خشبية وكرتونية.

٧- مخازن واسعة للبضائع والمعدات والالآت والأجهزة.

٨- مخازن فسيحة البضائع محمولة أو معلقة أو متحركة.

٩- مخازن أخرى مختلفة في الأحجام والأتساع والمساحات.

مبادئ هامة في المخازن:

١- ضرورة التخزين السليم والمنظم والذي يسهل الاستلام والتسليم والمناولة بكل سهولة ويسر ومرونة وانسيابية.

٢- ضرورة المحافظة على الأمن والحماية والسلامة ضد مخاطر السرقة والحريق والأمطار وغيرها.

٣- ضرورة التأمين على المخازن والمستودعات.

٤- ضرورة استخدام أمناء المخازن والمستودعات من الموظفين الاكفاء والمهره.

٥- ضرورة الاحتفاظ بسجلات وبطاقات وأجهزة الحاسب الآلي في القيود والسجلات والتقارير.

نماذج ومستندات ضرورية للمخازن:

١- أمر طلب تزويد RO - Reguisition-order.

٢- مستند استلام SRV-Store Receipt voucher.

٣- مستند تسليم MDV-Material Delivery voucher.

المناقصات والمزايدات والعطاءات:

من المتعارف عليه لجوء نسبة كبيرة من الشكركات لشراء احتياجاتها وبيع منتجاتها عن طريق ما يعرف بالمناقصات والمزايدات والعطاءات والتي يتم إدارتها عن طريق إدارة المشتريات والمبيعات بطريقة موظفين متمرسين وذوي خبرات واسعة في التعامل بهذا المجال.

ومن المهم التقيد بالآتي:

١- المدة الزمنية للتوريد.

٢- دراسة العطاءات دراسة وافية من أجل تحديد التكاليف والأسعار والأرباح.

٣- تقديم العطاءات بالسرعة الممكنة في مظاريف مغلقة.

٤- إرفاق الشيكات والضمانات والكفالات الضرورية حسب بنود وشروط العطاءات.

٥- حضور لجان فض المظاريف إذا كان ذلك ممكناً.

٦- الإسراع والمبادرة في تحضير مواد المناقصة – المزايدة – العطاء.

٧- التوريد قبل نهاية مدة التوريد المنصوص عليها.

٨- التقيد بالجودة والنوعية الجيدة.

٩- تلافي الغرامات الناجمة عن التأخير أو النوعية الرديئة.

١٠- استلام وتسليم المستحقات بعد إعداد وتسليم واستلام الفواتير ومحاضر الاستلام والتسليم وكافة الوثائق والمستندات الضرورية من معزّزات ومسوّغات القبض والصرف وغير ذلك.

أساسيات إدارة المشتريات والمخازن والمناقصات:

١- قواعد عامة تنظم العمل على شكل توجيهات، تعليمات، أوامر، أطر وطرق عمل ومستندات ونماذج.

٢- طرق استلام البضائع والمواد والسلع والمفوضين بذلك.

٣- طرق تخزين البضائع والمواد والسلع والمفوضين بذلك.

٤- طرق صرف البضائع والمواد والسلع والمفوضين بذلك.

٥- طرق وظروف وشروط إرجاع الأصناف.

٦- طرق فحص المنتجات عند الإستلام والتسليم.

٧- كيفة التصرف في حالات الفقدان والتالف.

٨- كيفية ممارسة الرقابة والمراجعة على المخازن والمستودعات وجردها.

٩- التنظيم- الترتيب- الأمن والحماية- السلامة العامة- والتأمين ضدّ كافة المخاطر.

١٠- السجلات والنماذج والحسابات.

الفصل الخامس

دليل إدارة المبيعات

١- على موظف المبيعات الذي ينهي عملية البيع أن يقوم بإعداد الفاتورة النقدية أو الآجلة.

٢- لا يتم فسح البضاعة من المخزن أو صالة العرض إلا بموجب البيع نقداً أو بشيك أو بالبيع الأجل بعد موافقة مدير المبيعات والإدارة.

٣- في حالة البيع بالأقساط، يتم تحضير وإعداد ملف للزبون يحتوي العقد والفواتير والشروط والضمانات وصور الشيكات والبطاقة الشخصية والعنوان وأرقام التليفونات وشيكات الضمان والكفلاء وتعبئة نماذج تقييم الزبون كاملة.

٤- يتم إعطاء النسخة الأصيلة من الفاتورة للزبون وبقية النسخ توزع إلى :

الحسابات – الصندوق – المستودع وصالة العرض.

٥- تحول ملفات العملاء للبيع لأجل إلى الدائرة المالية من أجل متابعة التحصيل.

٦- في حالة البيع للدوائر الحكومية الرسمية والشركات يجب الحصول أولاً على طلب التوريد أو طلب الشراء المحلي Local Purchase order -LPO- والذي يجب تثبيت رقمة وتاريخ على الفاتورة التي يجب أن يوقع عليها بالاستلام من قبل مندوب المشتري.

٧- في الحالات الخاصة لا تفسح البضاعة بدون Lpo إلا بموافقة مدير المبيعات والمدير العام.

٨- لاحقاً للبند (٧) أعلاه مستند - Material Delivery Voucher -MDV-يجب إعداده موقعاً من مدير المبيعات والمدير العام من أجل تسليم البضائع.

٩- مسئولية دائرة المبيعات من مدراء وبائعين وموزعين تضامنية في الحفاظ على البضائع وعرضها وتسعيرها وتبويبها وترتيبها وتسليمها.

١٠- في حالة وجود ورشة تابعة للمعرض يتبع نفس الأسلوب سابقاً عند صرف قطع الغيار والمواد واللوازم الضرورية.

١١- على مدير المبيعات ، مدراء المبيعات ، إحكام الرقابة وعمل الجرد الدوري والمفاجئ والمشاركة في الجرد السنوي.

١٢- ضرورة تحديث كرتات الأصناف بالكميات والأسعار الجديدة.

١٣- لا يسمح لأحد بتقديم الأسعار والعروض للمناقصات إلا لمدير المبيعات أو مدير المناقصات أو المخول بالقيام بذلك.

١٤- تقرير مبيعات يومي يجب إعداده حول نشاط البيع اليومي.

١٥- موزانة مبيعات سنوية يجب إعدادها حول الاحتياجات للشراء والبيع بالكميات والأسعار والأرباح.

١٦- ضرورة متابعة كافة طلبات الشراء LPOs والمناقصات والتوريد والتسليم.

١٧- إعطاء الحسومات والخصومات تتم وفق سياسة ترويج مرسومة سلفاً وفق صلاحيات ونسب وأوقات واضحة.

١٨- ضرورة مراقبة المنافسة من أجل مواجهتها والتغلب عليها.

١٩- ضرورة مراقبة رجال المبيعات في أداء أعمالهم وعدم إفشاء أسرار الشركة بالنسبة للسلع والخدمات والأسعار والشروط.

٢٠- ضرورة التركيز على التدريب والتطوير والتحديث وجاذبية عرض السلع وعقد الاجتماعات واستمرارية التوجيه والتعليمات وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير ودراسة الأسواق وأنماط الاستهلاك والمستهلكين وتلبية رغباتهم وطلباتهم.

الفصل السادس

دليل إدارة شؤون الموظفين والعاملين

مهام ومسئوليات إدارة القوى البشرية (الموظفين والعاملين):

١- حصد الإحتياجات من الكوادر والتخصصات البشرية.

٢- الإعلان عن استقطاب الموظفين وتعبئة الطلبات وفرزها واستدعاء الأفضل وإجراء الفحصوات والمقابلات.

٣- التعيين وإبرام العقود.

٤- إدارة شؤون المرتبات والعلاوات والمزايا والزيادات.

٥- إدارة شؤون التقاعد، الضمان الإجتماعي، والتأمينات المختلفة.

٦- وصف الوظائف وتقيمها وتجميع المهام والأعمال في مجموعات ومسميات وظيفية.

٧- إعداد الخرائط التنظيمية وتحديد خطوط السلطة والمسئولية واتخاذ القرار والمركزية واللامركزية.

٨- إعداد النماذج والإستثمارات الضرورية لحسن سير العمل بالدائرة.

٩- التدريب.

١٠- جمع المعلومات والبيانات مدعمة بالوثائق والشهادات وحفظها على شكل ملفات لطاقة الموظفين وعلى جهاز الكمبيوتر.

١١- إعداد دليل الوظائف والواجبات وساعات الدوام والتوقيع والترقية.

١٢- إعداد دليل الموظف والحوافز والتحفيز والثواب والعقاب والتقاعد وإنهاء الخدمات.

١٣- حل المشاكل الناجمة عن العمل بين صفوف العاملين.

١٤- متابعة سلوكيات العاملين وتقييم ادائهم عن طريق التقارير السنوية.

١٥- القيام بكافة المهام والاعمال الضرورية الأخرى لحسن سير العمل.

التدريب:

في أحدث تعريف للتدريب والصادر عن منظمة اليونسكو بهيئة الأمم المتحدة هو أن التدريب هو (عملية الإرتقاء وتحسين وتطوير مستوى أداء ومهارات وإنجازات البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر).

ولصياغة برنامج تدريبي معني يمكننا ذلك عن طريق الإيجابة وتفصيل ما يسمى 7w's:-

ما هو مكونات مجال التدريب Which؟

متى وقت إنعقاد التدريب When؟

ما هو مكان التدريب Where؟

من هو الشخص المدّرب Who؟

لماذا التدريب Why؟

من هم فئة المتدربين Whom؟

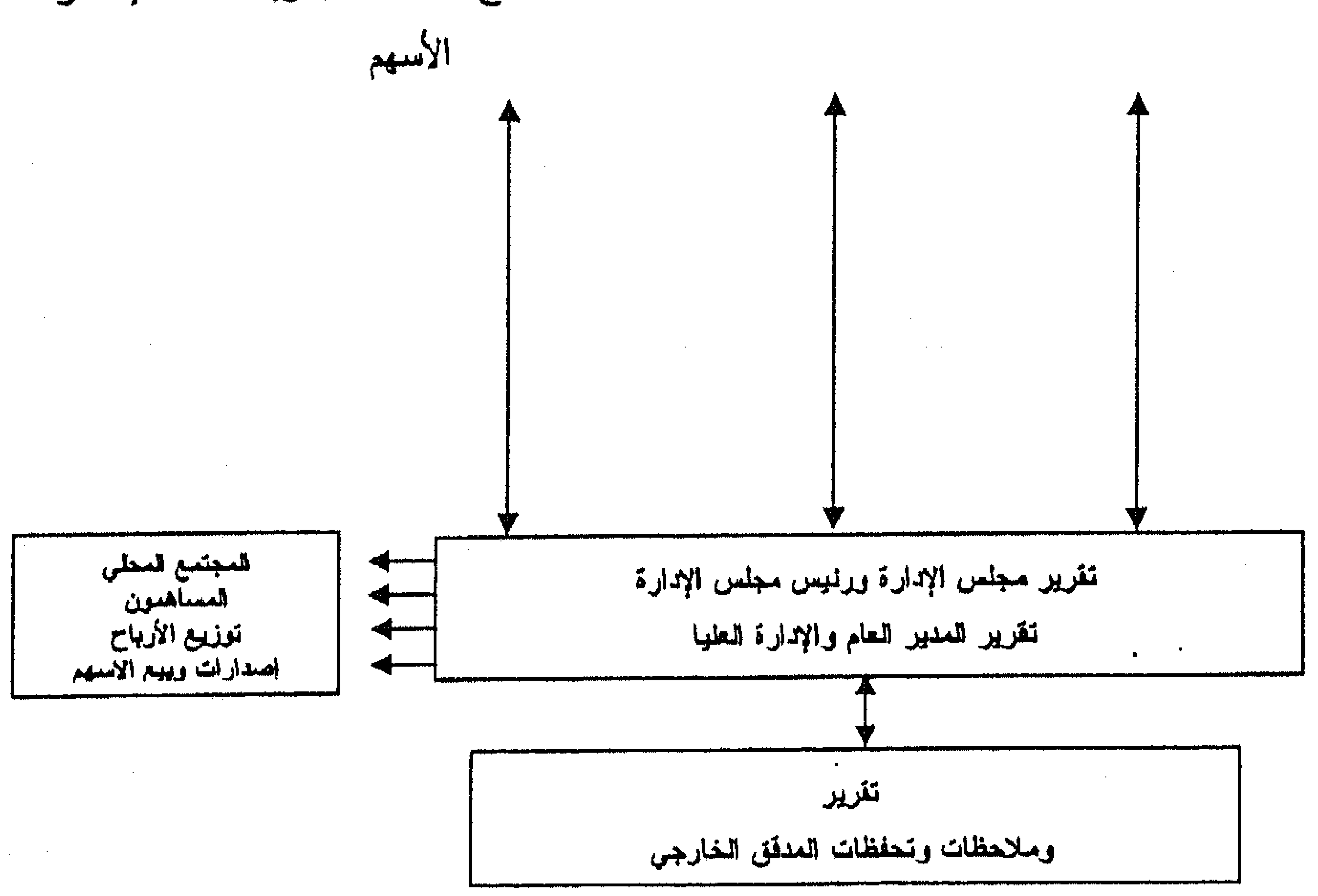
ما هو حقل ومجال التجريب What؟

الباب الثالث : محاسبة الشركات

- **الفصل الاول** : تطبيقات النظام المالي والمحاسبي.
- **الفصل الثاني** : مفاهيم في اساسيات محاسبة الشركات.
- **الفصل الثالث** : محاسبة التكاليف الصناعية ونظام التكاليف.
- **الفصل الرابع** : التحليل المالي وأهميته.
- **الفصل الخامس** : تدقيق الحسابات ومراجعتها.
- **الفصل السادس** : معادلات هامة لقياس نجاح النشاط التجاري.
- **الفصل السابع** : نماذج محاسبية وإدارية.

الفصل الاول
تطبيقات النظام المالي والمحاسبي

الميزانية العمومية	الحسابات الختامية	قوائم أخرى
الميزانية العمومية كما هي بتاريخ	١- التشغيل. ٢- المتاجرة. ٣- الأرباح والخسائر ٤- الايرادات والمصروفات	١- مصادر الأموال واستخداماتها. ٢- المتحصلات والمصروفات النقدية ٣- التغير في المركز المالي: أ- طريقة النقدية. ب- طريقة رأس المال العامل. ٤- التدفقات النقدية: أ - أنشطة تشغيلية، مثلا: النقص في المخزون السلعي. ب- أنشطة الإستثمارات، مثال: الزيادة في الأصول والموجودات الثابتة. ج- انشطة التمويل، مثال: إصدار الأسهم



الموازنات التقديرية التخطيطية :

الموازنة التقديرية هي عملية كتابة وإعداد الأرقام المتوقعة وتدوينها وطباعتها ومناقشتها بعد كافة الدراسات المستقيضة في مجالات:

١- الإنتاج الصناعي والتكاليف الصناعية.

٢- المبيعات.

٣- المشتريات.

٤- المصاريف العمومية والإدارية.

٥- الرواتب والأجور والعلاوات.

٦- الإيرادات.

٧- النقدية وأرصدة البنوك.

وذلك لمدة زمنية مستقبلية قادمة قد تكون سنة أو نصف سنة أو ربع سنة أو شهر (مثال على الموازنات التقديرية التخطيطية).

الموازنة النقدية التقديرية للعام المالي القادم...

البيان	الأشهر											
	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	تشرين الأول	تشرين الثاني	كانون أول
رصيد النقدية أول المدة												
يضاف:-												
المبيعات												
التحصيلات												
إيرادات أخرى												
إيرادات												

متنوعة قروض وتمويل ذاتي يطرح:- المشتريات سداد ذمم دائنة، رواتب وأجور، إيجارات مسددة سداد قروض وفوائد دفع مصروفات مالية وإدارية وبيعية وتسويقية مصروفات متنوعة وأخرى												
الرصيد النهائي فائض+عجز												
وينقل للشهر الذي يليه												

دليل الحسابات:

إعطاء رقم خاص (كود) لكل بند ونوع من أنواع الحسابات التي تشكل الميزانية العمومية والحسابات الختامية للشركة وذلك بعد إعداد شجرة الحسابات.

الدفاتر والمستندات المحاسّبية والنماذج:

- دفتر اليومية العامة.
- دفتر اليومية المساعد.
- دفتر الأستاذ العام.
- دفتر الأستاذ المساعد.
- دفتر الصندوق.
- دفتر الجرد.
- دفترد البنوك.
- سند قيد.
- سند صرف – شيك/ نقدية/ سلفة نثرية.
- سند قبض – شيك/ نقدية.
- جدول رواتب.
- أخرى: حسب الحاجة وطبيعة العمل ونوع النشاط.

الدورة المستندية ومراحل العمل الحاسبي:

- إعداد المستند المحاسبي واعتماده.
- تدقيق المستند المحاسبي.
- تسجيل المستند المّحاسبي.
- إصدار الشيك بالقيمة أو الدفع نقداً.
- ترحيل المستند بالدفاتر المحاسبية.
- حفظ المستند المحاسبي.
- إستخراج ميزان المراجعة الشهري.

- استخراج الميزانية العمومية والحسابات الختامية السنوية.
- التدقيق الخارجي.
- تقرير المدقق الخارجي والبيانات المالية المعتمدة.

تخصص المعالجة المحاسبية في التعامل مع

١- المصروفات.
٢- الإيرادات.
٣- الأصول والموجودات.
٤- الخصوم والمطلوبات.

دليل الحسابات لشركة تجارية/ خدميّة

إسم الحساب	الدليل الرقمي	
حقوق الشركاء		
رأس المال	١٠٠	
الإحتياطيات	١٥٠	
احتياطيات الإستهلاك	٢٠٠	
السيارات	١/٢٠٠	
الأراضي والعقارات	٢/٢٠٠	
الأثاث والمفروشات والمكاتب	٣/٢٠٠	
الأجهزة والمعدات والآلات	٤/٢٠٠	
مصاريف التأسيس وديكور المكاتب والمعارض	٥/٢٠٠	
أثاث بيوت الشركة وموجوداتها	٦/٢٠٠	
السفن واللنشات والمصانع	٧/٢٠٠	
المعدات البحرية والمعدات الأخرى	٨/٢٠٠	
الخصوم المتداولة	٢٥٠	
الدائنون	٢٥١	

الدائنون الآخرون	٢٥٢	
أوراق الدفع	٢٥٣	
ذمم الموظفين / السلف/ أخرى	٢٥٤	
التأمينات الاجتماعية	٢٥٥	
تأمينات أخري	٢٥٦	
الإقتطاعات	٢٥٧	
مدققي الحسابات	٢٥٨	
تأمينات	٢٥٩	
مصروفات مستحقة	٢٦٠	
مدفوعات مقدمة	٢٦١	
إيرادات مقدمة	٢٦٢	
شركات شقيقة	٢٦٣	
مخصص تعويض نهاية الخدمة	٢٦٤	
مخصص الإجازات وتذاكر السفر	٢٦٥	
الأصول الثابتة	٣٠٠	
السيارات	٣٠١	
الأراضي والعقارات	٣٠٢	
الأثاث والمفروشات/ مكاتب	٣٠٣	
الأجهزة والمعدات والآلات	٣٠٤	
مصاريف التأسيس وديكور المكاتب والمعارض	٣٠٥	
أثاث بيوت الشركة وموجوداتها	٣٠٦	
السفن واللنشات والمصانع	٣٠٧	
المعدات البحرية والمعدات الاخرى	٣٠٨	
الأصول المتداولة	٣٥٠	
الصندوق	٣٥١	
البنك	٣٥٢	
البنك	٣٥٣	

البنك	٣٥٤	
البنك	٣٥٥	
المدينون	٣٥٦	
المدينون الآخرون	٣٥٧	
البضاعة	٣٥٨	
الاعتمادات المستندية	٣٥٩	
بضاعة بالطريق	٣٦٠	
مصاريف بضاعة	٣٦١	
ذمم موظفين	٣٦٢	
شيكات برسم التحصيل	٣٦٣	
حساب المتاجرة	٤٠٠	
المبيعات	٤٠١	
تكلفة المبيعات	٤٠٢	
خصم مسموح به	٤٠٣	
المشتريات	٤٠٤	
بضاعة مرسلة	٤٠٥	
حساب الأرباح والخسائر	٤٥٠	
الرواتب والأجور	٤٥١	
المكافآت	٤٥٢	
العمل الإضافي	٤٥٣	
بدل السكن	٤٥٤	
بدل الأثاث	٤٥٥	
بدل التعليم	٤٥٦	
علاوة النقل والسيارة وبدل الانتقالات	٤٥٧	
مصاريف السيارات	٤٥٨	
السفر والإقامة	٤٥٩	
التأمين على الأصول	٤٦٠	

الماء والكهرباء	٤٦١	
البرق والبريد	٤٦٢	
الهاتف والفاكس	٤٦٣	
صيانة وإصلاح	٤٦٤	
قرطاسية	٤٦٥	
الإستهلاك	٤٦٦	
تدقيق حسابات	٤٦٧	
استشارات	٤٦٨	
هدايا	٤٦٩	
إجازات وتذكر سفر	٤٧٠	
مصاريف علاج	٤٧١	
تأمين طبي	٤٧٢	
تعويض ترك الخدمة	٤٧٣	
ديون معدومة	٤٧٤	
متفرقة	٤٧٥	
رسوم نقدية	٤٧٦	
ضيافة وإقامة بالفنادق	٤٧٧	
عمولات بنكية	٤٧٨	
مصاريف شحن	٤٧٩	
مصاريف تحمل وتنزيل	٤٨٠	
دعاية وإعلان	٤٨١	
اشتراكات	٤٨٢	
مصاريف تشغيل وورق تصوير	٤٨٣	
مصاريف سكن العمل	٤٨٤	
تعويض اجازات	٤٨٥	
تعويض اكراميات	٤٨٦	
مصاريف يومية وضيافة	٤٨٧	

مصاريف سنوات سابقة	٤٨٨	
غرامات تأخير	٤٨٩	
الإيجارات	٤٩٠	
رسوم محاماة	٤٩١	
تبرعات وإعانة	٤٩٢	
إيرادات أخرى	٥٠٠	
ديوان معدومة محصلة	٥٠١	
الربح الناتج عن بيع أصول	٥٠٢	
إيرادات متنوعة / خدمات، صيانة، أخرى.	٥٠٣	

نموذج لميزان مراجعة (ميزان التحقق)

ميزان التحقيق لشهر......... سنة........

البيان	الرمز	له		منه	
		دينار	فلس	دينار	فلس
الصندوق والبنوك	١				
الذمم المدنية والدائنة واستدراكاتها	١١				
المشاريع برسم التنفيذ	٢١				
الموجودات الثابتة	٣١				
الموجودات الاخرى	٤١				
حقوق اصحاب الشركة	٥١				
المطلوبات الاخرى	٦١				
المبيعات والاعمال المنجزة	٧١				
تكلفة المبيعات والاعمال المنجزة	٨١				
الايرادات الاخرى	٩١				
المصاريف العمومية والادارية	١٠١				
المجموع					

التاريخ : / / المحاسب المدير

البيان	الرمز	له		منه	
		دينار	فلس	دينار	فلس
الصندوق والبنوك	١				
الصندوق العام	١- ١				
صندوق المصاريف النثرية	١- ٢				
البنك........................	١- ٤				
البنك........................	١- ٥				
البنك........................	١- ٦				
ضمانات بنكية	١- ٩				
مجموع الصندوق والبنوك					
الذمم المدينة والدائنة واستدراكاتها	١١				
اوراق القبض	١١- ١				
الذمم المدينة والدائنة	١١- ٢				
ذمم الموظفين	١١- ٣				
ذمم اخرى	١١- ٤				
استدراكات الذمم	١١- ٥				
مجموع الذمم المدينة والدائنة واستدراكاتها					
المشاريع برسم التنفيذ	٢١				
مشروع........................	٢١- ١				
المواد (بموجب كشف مرفق)	٢١- ١- ١				

البيان	الرقم				
الاعمال من الباطن (بموجب كشف مرفق)	٢١- ١- ٢				
الاجور والمصاريف المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ١- ٣				
الاجور والمصاريف غير المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ١- ٤				
مشروع.....................	٢١- ٢				
المواد (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٢- ١				
اعمال من الباطن (بموجب كشف مرفق)	٢١ -٢- ٢				
الاجور والمصاريف المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٢- ٣				
الاجور والمصاريف غير المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٢- ٤				
مشروع.....................	٢١- ٣				
المواد (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٣ -١				
اعمال من الباطن (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٣- ٢				
الاجور والمصاريف المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٣- ٣				
الاجور والمصاريف غير المباشرة (بموجب كشف مرفق)	٢١- ٣- ٤				
مجموع المشاريع برسم التنفيذ					
الموجودات	٣١				
الاراضي	٣١- ١				
العقارات واستدراكاتها	٣١- ٢				
المفروشات المكتبية واستدراكاتها	٣١- ٣				
اجهزة وادوات كهربائية للمكتب	٣١- ٤				

واستدراكاتها						
السيارات واستدراكاتها	٣١- ٥					
الالات الحاسبة والطابعة واستدراكاتها	٣١- ٦					
الات التصوير والتلكس والتلفون واستدراكاتها	٣١- ٧					
المعدات والاليات واستدراكاتها	٣١- ٨					
العدد والادوات واستدراكاتها	٣١- ٩					
الاخشاب واستدراكاتها	٣١- ١٠					
الدعامات واستدراكاتها	٣١- ١١					
مجموع الموجودات الاخرى						
حقوق اصحاب الشركة	٥١					
رأسمال الشريك السيد	٥١- ١					
رأسمال الشريك السيد	٥١- ٢					
رأسمال الشريك السيد	٥١- ٣					
رأسمال الشريك السيد	٥١- ٤					
رأسمال السيد الشريك	٥١- ٥					
جاري الشريك السيد	٥١- ٦					
جاري الشريك السيد	٥١- ٧					
جاري الشريك السيد	٥١- ٨					
جاري الشريك السيد	٥١- ٩					
جاري الشريك السيد	٥١- ١٠					
مجموع حقوق اصحاب الشركة						
المطلوبات الاخرى	٦١					
المصاريف المستحقة	٦١- ١					

اوراق الدفع	٦١- ٢				
قرض الشريك	٦١- ٣				
قرض الشريك	٦١- ٣				
قرض الشريك	٦١- ٤				
قرض الشريك	٦١- ٥				
قرض الشريك	٦١- ٦				
قرض الشريك	٦١- ٧				
استدراك	٦١- ٨				
احتياطي	٦١- ٩				
مجموع المطلوبات الاخرى					
المبيعات والاعمال المنجزة	٧١				
مبيعات مشروع...... (كشف مرفق)	٧١- ١				
مبيعات مشروع...... (كشف مرفق)	٧١- ٢				
الاعمال المنجزة لمشروع.........	٧١- ٣				
الاعمال المنجزة لمشروع.........	٧١- ٤				
مجموع المبيعات والاعمال المنجزة					
تكلفة المبيعات	٨١				
تكلفة مبيعات شقق مشروع... كشف مرفق	٨١- ١				
تكلفة الاعمال المنجزة لمشروع.....	٨١- ٢				
تكلفة الاعمال المنجزة لمشروع.....	٨١- ٣				
تكلفة الاعمال المنجزة لمشروع.....	٨١- ٤				
مجموع تكلفة المبيعات					

الايرادات الاخرى	٩١				
اتعاب تنفيذ	٩١- ١				
رسوم اشراف	٩١- ٢				
ايرادات مختلفة	٩١- ٣				
فوائد بنكية دائنة	٩١- ٤				
مجموع الايرادات الاخرى					
المصاريف العمومية والادارية	١٠١				
رواتب الادارة	١٠١- ١				
رواتب الموظفين	١٠١- ٢				
رواتب اخرى	١٠١- ٣				
مكافئات واكراميات	١٠١- ٤				
مواصلات	١٠١- ٥				
الاعلان والدعاية	١٠١- ٦				
م. وعمولات بنكية مدينة	١٠١- ٧				
بروق وبريد وهاتف	١٠١- ٨				
ايجارات	١٠١- ٩				
محروقات وزيوت وشحوم	١٠١- ١٠				
اصلاح سيارات	١٠١- ١١				
كهرباء ومياه	١٠١- ١٢				
قرطاسية ومطبوعات	١٠١- ١٣				
مصاريف متنوعة	١٠١- ١٤				
مصاريف سفرية	١٠١- ١٥				
تبرعات واشتراكات	١٠١- ١٦				
المصاريف القضائية	١٠١- ١٧				
اجور وتدقيق ومحاسبة	١٠١- ١٨				

مصاريف ضيافة	١٠١- ١٩				
استهلاك العقارات	١٠١- ٢٠				
استهلاك المفروشات المكتبية	١٠١- ٢١				
استهلاك الاجهزة والادوات الكهربائية المكتبية	١٠١- ٢٢				
استهلاك السيارات	١٠١- ٢٣				
استهلاك الالات الحاسبة والطابعة	١٠١- ٢٤				
استهلاك الات التصوير والتلكس والتليفون	١٠١- ٢٥				
مجموع المصاريف العمومية والادارية					

قائمة الدخل عند الفترة من.......... إلى.........

حساب المتاجرة والأرباح والخسائر

البيان	القيمة	القيمة
المبيعات		***
ناقصا: كلفة المبيعات		
بضاعة اول المده	***	
+ المشتريات	***	
- بضاعة آخر المده	***	
كلفة المبيعات	***	***
مجمل الربح		***
ناقصاً:		
المصروفات الإدارية	***	
المصروفات العمومية	***	
المصروفات البيعية والتسويقية	***	
المصروفات المالية	***	

إجمالي المصروفات	***	***
صافي الربح قبل تعديلات سنوات سابقة		***
يضاف إيرادات سقطت سابقة		
يخصم مصروفات سنوات سابقة		
صافي الربح		***

القسم : المصنع — التاريخ:

Division: Factory — Date:

حساب التشغيل والأرباح والخسائر

In come statement Acc

البيان Detnils	عن الشهر المنتهي في This Momth...	حتى نهاية الفترة من...إلى.. Till 3nd of from - To.
المبيعات	*** ***	Sale
ناقصاً: كلفة المبيعات	*** ***	Less: Cast of Sales
بضاعة تامة الصنع اول المدة		Beginning Inventory
+ مكلفة الإنتاج *		+ Cost of Production*
-بضاعة تامة الصنع اخر المدة		- Ending Invtneory
مجمل الربح ***		Gross prof it
ناقصا:-		Less:
المصاريف العمومية والإدارية		Genezal X Admin. Expenses
المصاريف البيعية		Selling Expenses
المصاريف المالية		Financial Expenses
***		***
		Add: other revenus
		***

Less: prior Year's Adjustment		يطرح تسويات سابقة
Net prof it		صافي الربح : ***
Cost of production		كلفة الانتاج
Production under process opening period		إنتاج تحت التشغيل اول المدة
+ Consumed Raw Material (Raw mateial Beginning peisal) (+ Purchase) (- Ending paiod)		(+) مواد خام مستهلكة (مواد خام اول المدة) (+) مشتريات مواد خام (–) مواد خام أخر المدة
+Diract Industrial Expenses		+ مصاريف صناعية مباشرة
+Indivect Industrial Expenses		+ مصاريف صناعية غير مباشرة
+ Fixed Lost		+ تكاليف ثابتة
***		***
Less:Production under process ending period		ناقص : انتاج تحت التشغيل أخر المدة
Net Profit		صافي الربح : ***

الميزانية العمومية:

يمكن تعريف الميزانية العموميّة على أنها تصوير أو صورة لحظية وقتية بمعنى أنها قائمة أو جدول للموجودات والمطلوبات في تاريخ معين عادة ما يكون ٣١-١٢ من كل عام، وهي سنوية ويمكن استخراجها لفترات زمنية أقل من سنة مالية كاملة.

والميزانية العمومية تعتبر تعبيراً كاملاً عن الموارد والاستخدامات في تاريخ معين كما وأنها تعطي صورة صادقة واقعية عن الأحوال والظروف المالية للشركة.

وتقسم محتويات ومكونات وبنود الميزانية إلى قسمين رئيسيين:

أ – الأصول والموجودات.

ب– الخصوم وحقوق الغير.

(أ) الأصول والموجودات:

وتقسم إلى أربع مجموعات:

١ـ الأصول الجارية:

وقد أسماها عالم الاقتصاد الشهير آدم سميث برأس المال الدوار أو الدائر والجاري والعامل.

وتتمثل في النقدية وأرصدة البنوك والاستثمارات التي تتحول إلى نقدية بسرعة والذمم المدفوعة والبضائع والسلع والمخزون السلعي وأوراق القبض.

٢ـ الأصول الثابتة:

وهي الجزء الثابت من رأس الماي وقد يكون كبيراً أو صغيراً حسب طبيعة الشركة والمؤسسة والنشاط والتي يصعب تحويلها إلى نقدية بسرعة وخلال العمليات العادة للمشروع.

ومنها: الأراضي، المباني، الآلات والمعدات والماكينات، المواد والعدد والأثاث والمهّمات.

٣ـ الأصول المتنوعة:ـ

ومنها:

- الإستثمارات الأخرى.
- التأمينات طرف الغير.

الفصل الثاني

مفاهيم في أساسيات محاسبة الشركات

المضمون	مصطلحات أساسية
إدارة الحسابات/ الدائرة المالية قسم المحاسبة	المحاسبة/ وحدة القياس/ وحدة مستقلة/ وحدة المحاسبة/ شراكه/ مؤسسة/ محاسب/ مدقق حسابات/ تدقيق حسابات/ مسك الدفاتر.
تداول المعلومات المالية والمحاسبية	إيصال/ نظام معلومات/ عملية المحاسبة/ البيانات المالية/ قائمة الدخل/ إيرادات/ نفقات/ استهلاك/ صافي الدخل/ ربح السهم الواحد/ مبدأ الاستحقاق/ ميزانية عمومية/ أصول/ خصومات حقوق الملكية/ قائمة التغير في المركز المالي/ التكاليف الاستقلالية/ الاستمرارية/ الهدف/ المبدأ النقدي.
مفهوم القوائم المالية	تكلفة البضاعة المباعة/ مجمل الربح/ نفقات التشغيل/ النفقات المالية/ نفقات غير اعتيادية/ أصول متداولة/ نفقات مدفوعة مقدماً/ استثمارات طويلة الأجل/ أصول ثابتة/ القيمة الدفترية/ أصول معنوية/ أصول غير ملموسة/ أصول أخرى/ التزامات وخصوم جارية/ خصوم طويلة الاجل/ قائمة الأرباح/ السنة المالية/ رأي المحاسب/ مرفقات كاملة/ العائد على الاستثمارات/ مجمل الربح (الربح الحدي). خصوم أخرى/ رأس المال/ حقوق الملكية.
العمليات المحاسبية	الأستاذ العام/ دفاتر الأستاذ المساعدة/ اليوميات المساعدة/ ميزان مراجعة/ ميزانية عمومية/ حساب أرباح وخسائر/ حساب متاجره/ حساب تشغيل/ موازنات تقديرية تخطيطية/ قائمة التدفق لنقدي/ قائمة مصادر واستخدامات

	الأموال/ قائمة التغير في الموقف المالي/ حساب مدين ودائن/ تحليل العملية/ نموذج محاسبي/ دفتر يومية.
مقابلة المصاريف مع الإيرادات	تقرير داخلي/ مبدأ الايراد/ مبدأ النفقة/ مبدأ المقابلة أو المقارنة/ قيود التعديلات/ القيود الجردية/ مصاريف مستحقة حسابات بدوية/ حسابات بالحاسب الآلي/ حسابات حقيقة/ حسابات وهمية/ حسابات نظامية/ قيود الأقفال/ قيود عكسية تصحيحية/ رأس المال العامل/ رأس المال الثابت/ القيمة الحالية.
محاسبة المبيعات	تكلفة البضاعة المباعة/ مجمل ربح المبيعات/ نسبة مجمل الربح/ صافي ربح المبيعات/ الخصم المسموح به/ الخصم التجاري/ ديون معدومة ومشكوك فيها/ حساب مقابل/ حسابات نظامية لها مقابل/ المسئولية العرضية. مخصص الديون العامة/ بضاعة أول المدة وآخر المدة/ نظام الجرد المستمر/ نظام الجرد الفعلي السنوي/ مردودات المبيعات/ نقل داخلي/ نقص البضاعة/ (عجز) مردودات المشتريات.
أساليب التسعير	بضاعة للبيع/ بضاعة بالطريق/ بضاعة تامة الصنع/ سعر التكلفة/ المتوسط السعري المتحرك/ الداخل اخيراً منصرف أولا/ مبدأ التسعير/ السعر الحقيقي/ سعر التكلفة أو السوق أيهما أقل/ صافي القيمة الدفترية/ الداخل أو منصرف أخيراً.
النقدية	الرقابة الداخلية/ تسوية البنك/ النقد الزائد وعجز أو نقص النقد/ سلفة نثرية/ سلفة مستديمة استثمارات مؤقتة/ مبدأ المحاسبة/ شهادات وإيداع.

طرق استهلاك الأصول الثابتة	القسط الثابت/ القسط المتناقص/ معدل النفاذ/ مجموع تسلسل الرقم المتوالي لسنوات إنتاجية الاصل/ مضاعف الرصيد المتناقص.
حملة الأسهم	القيمة الاسمية/ القيمة العرضية/ القيمة الفعلية/ سعر السهم/ علاوة الإصدار/ القيمة ربح وعائد السهم/ إعلان إصدار أسهم/ فائدة حملة الأسهم.
حقوق أصحاب الشركة حملة الأسهم ورأس المال	عقد التأسيس/ اسهم عامة/ اسهم خاصة/ اسهم الخزينة أو المحفظة/ إرباح مدورة مجمعة/ توزيع اسهم/ تعديلات سنوات سابقة.
استثمارات طويلة الأجل	تأثير رئيسي/ رقابة/ مبدأ التكاليف/ مبدأ الملكية/ سعر النقد المعادل بالسوق/ استهلاك الأسهم وعلاوة الأسهم.
القوائم الماليةوالميزانية العمومية والحسابات الختامية المجمعة (مجموع شركات/ الشركة الأم والفروع)	الشركة الأم-الفرع/ الفروع/ ميزانية عمومية/ وحسابات ختامية مجمعه/ الفوائد والمصالح المجمعة/ الشراء الموحد/ التخفيض والحذف الداخلي لأغراض أعداد الحسابات المجمعة/ شهرة المحل واستهلاكها/ تعمير (أعمار) الذمم
قائمة التغير في المركز المالي	أنشطة تشغيلية/ أنشطة تمويلية/ بيع الأصول الثابتة/ أنشطة استثمارية/ التدفق النقدي.
استعمال الميزانية العمومية والحسابات الختامية وتحليلها وتفسيرها واستخراج المعلومات والدلائل المالية عن قوة النشاط والشركة	<u>مؤشرات الربحية:</u> • العائد على الاستثمار (حقوق الملكية). • العائد على أجمالي الأصول. • دخل وربح السهم الواحد. • مجمل الربح أو الدخل. <u>مؤشرات السيولة النقدية:</u> • رأس المال العامل ونسبته – السيولة. • معدل السيولة السريعة. • معدل دروان الذمم.

	• معدل دوران البضاعة. **<u>مؤشرات قوة حقوق الملكية:</u>** • مؤثر الملكية/ المديونية. • حقوق أصحاب الشركة/أجمالي الحقوق. • الدائنون/ أجمالي الموجودات. **<u>مؤثرات السوق:</u>** • سعر السهم/ عائد ربح السهم. • معدل الربح الموزع للسهم الواحد.

التمويل :

هناك ثلاثة أنواع للتمويل:

أ - **التمويل التجاري** : عن طريق حركة الأسواق المدينة والدائن.

ب- **التمويل المصرف** : عن طريق البنوك التجارية ومؤسسات التمويل المالية.

ج- **التمويل الرأسمالي** : عن طريق اصدار أسهم وسندات.

الإستئجار:

ويلجأ الاستئجار كأحد فروع التمويل بنوعين:-

أ- **إستئجار تشغيلي** : استئجار الأصل لفترة زمنية معينة بشروط وعوائد معينة ثم إعادته لها في المدة إلى المؤجر.

ب-**استئجار رأسمالي** : والذي يتضمن شرط احقية المستأجر في امتلاك الأصل في نهاية مدة الإستئجار.

تعابير في اللغة التجارية

الرقم	المبحث	التعابير
١	المحاسبة والتكاليف	المحاسبة/ الميزانية العمومية/ الحسابات الختامية/ الأصول/ الخصوم/ المصروفات المباشرة وغير المباشرة
٢	الأعمال المصرفية	بنك/ بنك تجاري/ بنوك متخصصة/ المقاضة/ الفائدة
٣	النقود	النقود/ المقايضة/ قوة شرائية/ صرف أو قطع أجنبي/ العملة المتداولة/ إحتياطي
٤	القروض	الإئتمان/ الخصم/ السيولة/ حقوق المساهمين (القيمة الصافية/ الرُهن)
٥	التجارة	التجارة/ خصم تجاري/ الربح/ مراقبة الجودة/ الترشيد
٦	التجارة الداخلية	التجارة الداخلية/ تجارة التجزئة/ خصم نقدي/ إعلان
٧	التجارة الخارجية	التجارة الدولية/ واردات/ صادرات/ توحيد قياسي (تنميط)/ شهادة المنشأ
٨	الإستيراد	مخزن إيداع/ استرداد مبلغ مدفوع/ حظر/ إرسالية/ بضاعة أمانة/ الميزان التجاري
٩	الأوراق التجارية	ورقة/ أوراق تجارية/ سند سحب/ شيك/ سند اذني (سند لأمر)
١٠	الأوراق المالية	أوراق مالية/ قيم منقولة/ سهم/ سند دين/ سوق (بورصة) الأوراق المالية/ سهم عادي
١١	الصناعة	الصناعة/ المواد الأولية/ الإستهلاك/ الرقم القياسي لأسعار المستهلك/ حماية المستهلك
١٢	المنشآت التجارية	الإسم التجاري للشركة/ المشروع التجاري/ رأس المال/ سهم ممتاز.

١٣	النشاط التجاري	قطاع الأعمال/ إدارة الأعمال/ السلع الرأسمالية/ نظام الحصص
١٤	التمويل التجاري	التمويل التجاري/ الإدارة المالية/ التخطيط المالي/ التمويل/ الرقابة المالية/ الشركة/ ربح السهم
١٥	أعمال السكرتارية	سكرتير/ أمين سر/ السكرتير/ السكرتيرة الشخصي/ مجلس الإدارة/ محضر الجلسة/ الجمعية العمومية السنوية
١٦	المتاجر والمخازن	متجر كبير/ محلات متاجر أقسام/ دليل السلع/ كاتالوجات البيع نقدا/ الدفع عند التسلي
١٧	التأمين	التأمين/ شركة تأمين/ شهادة تأمين/ المصلحة التأمينية/ قسط تأمين
١٨	القانون التجاري	القانون التجاري/ الإجراءات القانونية/ إفلاس/ عقد/ تحكم
١٩	الإنتاج	الإنتاج/ تخطيط الإنتاج/ عناصر الإنتاج/ الإنتاج الخطي المتدفق
٢٠	التسويق	التسويق/ الإعلان/ بحث ودراسة التسويق/ علامة مميزة
٢١	خدمات الوساطة	سمسار/ وسيط/ عمولة/ وكيل بالعمولة/ امتياز/ التوزيع
٢٢	النقل والشحن	النقل/ الشحن/ حاوية/ حافظة/ عقد استئجار سفينة/ تجارة الترانزيت (تجارة عابرة)
٢٣	علم الاقتصاد	الإقتصاد/ علم الاقتصاد/ الاقتصاد الصناعي/ تنيمة إقتصادية الوفورات (المقتصدات)/ تضخم مالي
٢٤	الاقتصاد القومي	ميزان تجاري/ ميزان المدفوعات/ دين عام/ دخل قومي/ البطالة

٢٥	السوق	السوق/ الأسواق/ اقتصاد السوق/ سوق سوداء/ الشراء بالتقسيط
٢٦	الإدخار	إدخار/ دخل/ تعريفة جمركية/ ضريبة/ مستوى المعيشة
٢٧	الاستثمار	إستثمار/ مؤسسة مالية/ الدخل/ ربح السهم
٢٨	الثمن	الثمن/ الطلب/ العرض/ إحتكار/ منافسة/ تخفيض الإسعار
٢٩	الإدارة	إدارة (الإنتاج/ المبيعات/ المشتريات والمخازن/ الشوؤن الإدارية/ شؤون الموظفين/ المالية والمحاسبة والتكاليف/ البحث والتطبيق/ العلاقات العامة والإعلان/ الأمن والحماية والسلامة.....) الإدارة العليا تنظيم المشروعات/ خط التجميع
٣٠	الحاسوب	(الحاسب/ الحاسوب/ الكمبيوتر/ الحاسب الآلي) ومدة التشغيل المركزية الكيان المادي للحاسب/ برامج الحاسب الآلي/ بيانات/ قاعدة البيانات

الاقتصاد الوطني:

الإقتصاد الوطني هو فعاليات التجارة العامة من خلال البيع والشراء والإستيراد والتصدير واستخراج الثروات الطبيعية وإقامة المشروعات والصناعات المختلفة والتوظيف وبناء الشركات وإيقامة المؤسسات والبنوك والتعمير والإستثمار وتوظيف الأموال وتشغيلها بما يعود بالفائدة على صاحب المال والموظف والبلاد وإصدار العملات وتقرير سعر صرفها ومراقبة كل ذلك.

تعابير هامة في الإقتصاد:

- دخل الفرد والدخل الشهري Micro Economy.
- الدخل القومي وتوزيع الدخل والقطاع الخاص والقطاع العام Macro Economy.
- العمالة والتوظيف والبطالة والإعلان والتنيمة والمشروعات وخصخصة الشركات.
- سعر السوق وسعر الصرف، تكاليف الإنتاج والتصنيع، والتكاليف الثابتة والمتغيرة.
- أسهم الشركات والسندات والسوق المالية وتداول الأسهم والإكتتاب بالأسهم.
- القيمة الإسمية والسوقية للسهم الواحد.
- ميزان المدفوعات والميزان التجاري والفائض والعجز فيهما.
- الإستيراد والتصدير والجدوة والعلامة التجارية والإسم التجاري.
- الصناعة والتجارة والأسواق العامة والسعر والأسعار والسياحة والخدمات والبناء والزراعة.
- فائض القيمة ونظرية القيمة وقانون تناقص الغلة والقيمة المضافة.
- فائض المنتج.
- فائض المستهلك.
- المنتج الحدّي.

الفصل الثالث

محاسبة التكاليف الصناعية ونظام التكاليف:

مقدمة :

محاسبة التكاليف في معناها العادي هي عبارة عن القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة ما أو خدمة معينة، وهي اداه من ادوات القياس تخدم الأداره العليا ومجالات أتخاذ القرارات بجانب أهميتها في التخطيط والرقابة. وفي مجال الدراسات الأقتصادية هناك التكلفة الكلية، المتوسطة، والحدية، وفي مجال الدراسات المحاسبية هنالك التكلفة الصناعية، البيعية والأدارية، وفي مجال الدراسات الإدارية هنالك التكلفة المضافة، التفاضلية والمباشرة كمقياس لدراسة السياسات البديلة التي تهتم بها الإداره العليا.

المبادئ العامة لمحاسبة التكاليف ومقارنتها بالمحاسبة المالية:

المهام الرئيسية لإدارة محاسبة التكاليف	المهام الرئيسية لإدارة المحاسبية
١- .قياس تكلفة الإنتاج	١- المحاسبة المالية أو المحاسبة العامة للشركة
٢- ضبط ورقابة عناصر التكاليف	٢- المحاسبة الإدارية أو المحاسبة الداخلية
٣- ضبط ورقابة تكلفة النشاط	٣- تصميم وإبتكار الإنظمة
٤- تحليل البيانات لإكتشاف الإنحرافات	٤- المحافظة على ممتلكات الشركة
٥- إعداد التقارير الدورية للمستويات الإدارية المختلفة	٥- بيان المركز المالي وتسجيل البيانات
٦- إعداد البيانات المقارنة لإغراض التخطيط	٦- تسجيل العلاقات القانونية بين جميع الاطراف وتحديد نتيجية الأعمال والنشاط

المبادئ العامة لمحاسبة التكاليف:

١- **مبدأ التقسيم الإداري** : الشركة عبارة عن مجموعة من الاقسام والمراكز مستقلة محاسبياً بحيث يمكن قياس تكلفة نشاط كل قسم أو مركز والحكم على كفايته.

٢- **مبدأ تحليل البيانات** : من اجل توزيع التكاليف المشتركة على الإقسام والمراكز.

٣- **مبدأ التنبؤ بالتكاليف** : الميزانيات التقديرية والتكاليف المقرره مقدماً من اجل التخطيط والرقابة.

أقسام عناصر التكاليف:

يمكن ارجاع تكلفة أي منتج صناعي إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

١. **التقسيم الطبيعي** :

أ- **المواد** : وهي مواد مباشرة أو غير مباشرة.

ب- **الأجول أو العمل** : وهي أجور مباشرة أو غير مباشرة.

ج- **المصاريف والخدمات** : تكلفة الطاقة الإنتاجية وتكلفة الإنتاج.

٢. **التقسيم الوظيفي:**

أ- تكلفة وظيفة الإنتاج أو تكلفة الصناعة.

ب- تكلفة وظيفة البيع والتوزيع أو التكلفة البيعية.

ج- تكلفة وظيفة الإدارة أو التكلفة الإدارية.

٣. **عناصر التكاليف المباشرة** :

أ - المواد المباشرة.

ب- الاجور المباشرة.

ج- التكلفة الصناعية المباشرة.

٤ـ **عناصر التكاليف غير المباشرة :**

أ – مصاريف الادارات : تعتبر مباشرة على الاقسام وغير مباشرة على المنتج.

ب– المصاريف العامة : تعتبر غير مباشرة لكل من الاقسام والمنتجات.

اجراءات تحديد نصيب المنتج من التكاليف غير المباشرة:

١– حصر المصاريف غير المباشرة التي تحققت خلال الفترة.

٢– تحديد مصاريف الادارة التي تخص كل قسم من الاقسام الصناعية.

٣– توزيع المصاريف العامة على الاقسام الصناعية وذلك طبقاً لأسس يتفق عليها كأتخاذ عدد العمال أو عدد ساعات العمل المباشر أو المساحة بالاقسام المختلفة اساساً للتوزيع.

٤– تتحدد تكلفة الاقسام من التكاليف غير المباشرة بإضافة المصاريف العامة التي يسبق توزيعها بالأسس السابقة إلى مصاريف الادارات المباشرة.

٥– اعداد المعدلات الصناعية لكل قسم من الاقسام الصناعية ليتنسى تحميل أوامر الإنتاج (المنتج) بالتكلفة غير المباشرة والتي يطلق عليها معدلات التحميل.

ويحسب معدل التحميل لكل قسم إما عن طريق تحديد تكلفة الساعة لدوران الآلات، والعمل المباشر أو عن طريق المعدل المئوي للتكاليف غير المباشرة بالنسبة لعناصر التكلفة المباشرة أو الاولية.

التكلفة غير المباشرة للقسم
───────────────── =معدل تكلفة دوران الألة في الساعة.
عدد ساعات دوران الآلات القسم.

أو

التكلفة غير المباشرة للقسم
───────────────── = معدل تكلفة العمل في الساعة.
عدد ساعات دوران الآلات القسم.

ويتحدد المعدل المئوي للتكلفة غير المباشرة عن طريق:

التكاليف المتغيرة :

تتميز عناصر التكاليف المتغيرة بوجود ارتباط بينها وبين التغيرات في احجام الإنتاج، فإذا زاد حجم الإنتاج زادت التكاليف المتغيرة فإذا انخفض انخفضت، واذا توقف اختفت.

وتشمل التكاليف المتغيرة للإنتاج العناصر الأتية :

١- المواد المباشرة.

٢- الأجور المباشرة.

٣- المصاريف الصناعية المباشرة.

٤- المصاريف المتغيرة غير المباشرة.

التكاليف الثابتة:

وتتميز هذه التكاليف بأختفاء الارتباط بينها وبين المتغيرات في احجام الإنتاج فارتفاع أو انخفاض حجم الإنتاج لا يترتب عليه زيادة أو انخفاض في تكلفة هذه العناصر لذا من المتعارف عليه تسمية هذا التكاليف بالاعباء الدورية.

التكاليف شبه المتغيرة وشبه الثابتة:

التكاليف شبه المتغيرة : وهي عناصر التكاليف التي تشمل بعض خصائص التكاليف الدورية وان كانت الصفة الغالبة عليها هي التغير. الا ان المنشأة تتحملها في حالة ركود النشاط الإنتاجي ومنها مصاريف الصيانة، ففي حالة ركود قسم من الاقسام او وقف انتاجه لفترة معينة تتوالى مصاريف الصيانة على القسم حتى لا تتعرض الآله للتلف وتأخذ هذه المصاريف في الارتفاع السريع اذا دبّ النشاط بالقسم.

التكاليف شبه الدوريّة : وهي عناصر التكاليف التي تظل ثابتة داخل مستوى معيّن من الطاقة الإنتاجية من ٤٠٪ - ٦٠٪ من الطاقة مثلاً ثم ترتفع دفعة واحدة بانتقال مستوى استغلال الطاقة إلى نطاق جديد من ٦١٪ - ٨٠٪ مثلاً.

١ـ نظريات محاسبة التكاليف :

أ- النظرية التاريخية الفعلية.

ب- النظرية الكلية.

ج- النظرية الحدية المباشرة.

د- النظرية المعدلة.

هـ- النظرية المعيارية.

٢ـ عناصر التكاليف :

أ- مواد.

ب- أجور.

ج- مصاريف صناعية.

٣ـ التكاليف بموجب الوقت وتسلسل الإنتاج ووضعه :

أ- تكاليف مراحل.

ب- تكاليف أوامر.

ج- تكاليف عقود.

٤ـ التكاليف بموجب الإستمرارية وحسب طبيعة عناصر التكاليف:ـ

أ- تكاليف ثابتة.

ب- تكاليف متغيرة.

ج- تكاليف شبه ثابتة.

د- تكاليف شبه متغيرة.

٥ـ التكاليف بموجب علاقتها مع المنتج:ـ

أ- تكاليف مباشرة.

ب- تكاليف غير مباشرة.

٦ـ أنواع التكاليف:ـ

أ- تكاليف إنتاج.

ب- تكاليف تسويق.

ج- تكاليف تمويل.

تعابير مهمة في مجال محاسبة التكاليف

١- **المواد المباشرة** : وتتكون من تكلفة المواد الأولية أو نصف المصنوعة أو الأجزاء التامة التي تدخل في تشكيل المنتج.

٢- **الأجور المباشرة** : وتتكون من تكلفة العمل المباشر المستغل في تشكيل المنتجات.

٣- **المصاريف المباشرة** : وتتكون من عناصر التكاليف التي تساهم في العمليات الصناعية بطريقة غير مباشرة.

٤- **المصاريف غير المباشرة** : وتتكون من عناصر التكاليف التي تساهم في العمليات الصناعية بطريقة غير مباشرة.

٥- **مصاريف الادارات** : وهي جزء من المصاريف غير المباشرة وتتميز بانها مباشرة على الاقسام وغير مباشرة على المنتجات.

٦- **المصاريف العامة** : وهي الجزء الثاني من المصاريف وتتميز بانها غير مباشرة على الاقسام وغير مباشرة كذلك على المنتجات.

٧- **التكلفة الآوليه** : وتتكون من تكلفة عناصر التكاليف المباشرة التي تدخل في تشغيل المنتج.

٨- **التكلفة الصناعية** : وتتكون من التكلفة الآولية مضافاً اليها عناصر المصاريف غير المباشرة.

٩- **تكلفة التشغيل** : وتتكون من تكلفة الأجور المباشرة والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة.

١٠- **التكاليف المتغيرة** : وتتكون من عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتأثر بالتغيرات في حجم الانتاج.

ومن مقاييس التكلفة المتغيرة :

١١- **تكلفة حجم الانتاج:** وتتكون من عناصر التكاليف المتغيرة المباشرة وغير المباشرة المتغيرة والتي تشترك في خلق الانتاج وترتبط بالتغيرات في حجمه.

١٢- **التكلفة الحدية:** وتتكون من عناصر التكاليف المتغيرة التي تمثل الزيادة أو النقص في التكلفة الكلية المترتبة على زايدة او نقص حجم الانتاج وحده واحده، وهي مقياس للتغيرات.

١٣- **التكلفة المضافة:-** وتتكون من عناصر التكاليف المتغيرة التي تمثل زيادة في التكلفة الكلية نتيجة إضافة حجم جديد للانتاج.

١٤- **التكلفة التفاضلية:-** وتتكون من عناصر التكاليف المتغيرة وتمثل تكلفة السياسات البديلة قيد البحث.

١٥- **الاعباء الدوريّة:** وتتكون من عناصر التكاليف غير المباشرة والتي تظل ثابتة بالنسبة للتغيرات في حجم الانتاج.

١٦- **تكلفة الطاقة الانتاجية:** وتتكون من عناصر التكاليف غير المباشرة الدورية التي ترتبط بحجم الطاقة ولا تتأثر بالتغيرات في حجم الإنتاج داخل نطّاق محدد من الطاقة.

١٧- **نظرية التكاليف الكلية:** وهي نظرية تقاس بها التكلفة على أساس تحميل الانتاج بجميع عناصر التكاليف المتغيرة والدورية، بدون النظر لمدى شغل الطاقة.

١٨- **نظرية التكاليف المعدلة:** وهي نظرية مستحدثة من النظرية الكلةي وتقاس بها التكلفة على اساس تحمل الانتاج بجميع عناصر التكلفة المتغيرة وتكلفة الطاقة المستغلة (اعباء دورية مستغله).

١٩- **نظرية التكاليف المباشرة:** ويطلق عليها الحديّة وتقاس بها على اساس تحميل الإنتاج بالتكلفة المتغيرة فقط، واعتبار الاعباء الدورية اعباء زمنية يحمل بها حساب الارباح والخسائر.

٢٠- **نظام التكاليف التاريخية:** وهو نظام يتخذ من التكلفة الفعلية التي تتحقق خلال الفترة اساساً لقياس التكلفة.

٢١- **نظام التكلفة المستمرة:** وهو نظام يقوم على تحديد تكلفة الإنتاج على اساس التكلفة الاولية الفعلية والتكلفة المقدرة لعناصر التكاليف غير المباشرة، وفي هذه الحالة يطلق على التكلفة غير المباشرة التقديرية، اصطلاح التكلفة الاضافية.

٢٢- **نظام التكلفة للتكاليف المقرره مقدماً:** وهي إما ان تكون تقدريرية او معيارية، وتحدد تكلفة الإنتاج في هذا النظام على اساس المعايير التقديريرة او النمطية لعناصر التكاليف ومقارنتها بالتكلفة الفعلية للرقابة على كافة التنفيذ واكتشاف الانحرافات.

٢٣- **معدلات التحميل:** وهي معدلات المصاريف الصناعية غير المباشرة للاقسام الانتاجية التي تحّمل عن طريقها أوامر الانتاج بنصيبها من هذه العناصر.

التكاليف المعيارية:

التكاليف المعيارية هي التكاليف المحددة سلفاً لانتاج سلعة معينة او اراء خدمة في ظل ظروف معينة والتي تتخذ اساسا لقياس وضبط التكاليف الفعلية فهي هذه الادارة تسعى إلى تحقيق وهي معيار للقياس وادارة الرقابة.

أهداف التكاليف المعيارية:-

١- وضع مستويات لعناصر التكاليف.

٢- قياس أوجه الكفاية الانتاجية.

٣- اعداد التقارير دورية وكشوف تفصيلية بالانحرافات عن التكاليف الفعلية المحققة وتحليل الظروف ومعالجتها وبيان اسبابها من أجل تلافيها مستقبلاً.

٤- تحقيق وظيفة الرقابة.

المعوقات للتكاليف المعيارية:-

١- وضع مستويات معيارية طبيعية لعناصر التكاليف من مواد وأجور ومصروفات ومن ثم احتساب تكلفة الوحدة المنتجة.

٢- مقارنة التكاليف المعيارية بالفعلية.

٣- إعادة النظر باستمرار بالمعايير الموضوعة.

التكاليف المعيارية للمواد الاولية:-

التكلفة المعيارية للخامات والمواد = الكمية المعيارية × السعر المعياري.

ناقصاً القيمة المبيعة او الإستعمالية للمخلفات والعوادم.

إنحرافات المواد الأولية:

القيمة الاجمالية = قيمة الخامات والمواد المعيارية – القيمة العضلية للمواد.

فروق الاسعار= الكمية الفعلية × (ثمن الوحدة المعياري – ثمن الوحدة الفعلي) =
الكميات = ثمن الوحدة المعياري × (الكيمة المعيارية – الكيمة الفعلية).

القيود المحاسبية:-

- من حـــ مخزن المواد إلى مدة الموردين.
- من حـــ المستلزمات السلعية (معيارياً)
- من حـــ فروق الكميات – إنحراف سالب
- إلى حـــ مخزن المواد.

- من حـــ مخزن المواد (معياري)
- حـــ زيادة النقدية.
- من حـــ المستلزمات السلعية (معيارياً) إلى مذكورين.
- من حـــ مخزن المواد.
- حـــ فروق الكميات.
- حـــ فروق الاسعار (انحراف موجب)
- حـــ المستلزمات السلعية (معيارياً)
- حـــ فروق الكميات
- فروق الأسعار إلى مدة مخزن المواد (فعلياً).

انحرافات الأجور:

١- انحرافات الزمن.

٢- انحرافات الأجور.

فروق الزمن = معدل الأجر المعياري (المدة المعيارية – المدة الفعلية).

معدل الأجر = المدة الفعلية (معدل الأجر المعياري – معدل الاجر الفعلي)

- حـــ الإنتاج تحت التشغيل (معياريا)
- حـــ فروق معدل الأجر
- إلى حـــ الرواتب والاجور
- إلى حـــ فروق الزمن المباشر.

انحرافات المصروفات الصناعية:

١- فروق الموازنة التقديرية.

٢- فروق الطاقة الإنتاجية.

٣- فروق الكفاية الانتاجية.

فروق الطاقة الإنتاجية = معدل التحميل (مستوى الطاقة الفعلي – مستوى الطاقة المعياري)

فروق الكفاية الإنتاجية = معدل التحميل (الزمن المعياري لإنتاج الوحدات الفعلية – الزمن الفعلي).

الفصل الرابع

التحليل المالي وأهميته

التحليل المالي هو استنباط وحساب نتائج أعمال الشركة ومباشرة وظائفها على شكل أرقام ونسب مئوية وإحصائيات تعطي مدلولات معينة لمواطن القوة والنشاط ومواطن الضعف والسلبية.

وتتبع أهمية التحليل المالي من تسليط الضوء على أداء وفاعلية البيع وتحقيق الأرباح والتحصيل والسداد ومدى قدرة المشروع على السداد والوفاء بالديون والالتزامات وبيانات الكفاية الإنتاجية للأصول ومقدار القروض طويلة الآجل إلى مجمل الالتزامات وكفاءة التحصيل والتسويق ومدى الربحية وسلامة صافي الربح وعائد الاستثمار ومقدار السيولة والسيولة السريعة ونسبته وقيمة رأس المال العامل ويتم استخراج نسب وأرقام التحليل المالي من المصادر التالية:-

١- الميزانية العمومية.

٢- قائمة مصادر الأموال واستخداماتها.

٣- حساب العمليات الجارية.

٤- حسابات التشغيل والإنتاج، المتاجرة، والأرباح والخسائر.

٥- الموازنة النقدية.

أنواع التحليل المالي:

أولا: نسبة الربحية:ـ

١- العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ حقوق الملكية.

٢- العائد على إجمالي الاستثمار = صافي الربح ÷ (أجمالي الدائنون + حقوق الملكية).

٣- دخل السهم = صافي الربح ÷ متوسط عدد الأسهم.

٤- مجمل الربح (الربح الحدي)= صافي الربح ÷ صافي المبيعات.

ثانياً:- نسب السيولة النقدية:-

١- رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة = قيمة = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة = نسبة ٠%

٢- السيولة السريعة = الأصول السريعة ÷ الخصوم المتداولة.

٣- معدل دوران الذمم = صافي المبيعات الآجلة ÷ متوسط صافي الذمم المدينة.

٤- متوسط عدد أيام تحصيل الذمم = عدد أيام السنة ÷ معدل دوران الذمم.

٥- معدل دوران البضاعة = كلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط البضاعة.

٦- متوسط عدد أيام تزويد البضاعة = عدد أيام السنة ÷ معدل دوران البضاعة.

ثالثاً:- نسب مركز حقوق الملكية وأصحاب رأسمال الشركة:-

١- المديونية/ حقوق الملكية = الدائنون ÷ حقوق الملكية.

٢- حقوق الملكية/ إجمالي الملكية = حقوق الملكية ÷ (إجمالي الخصوم + حقوق الملكية).

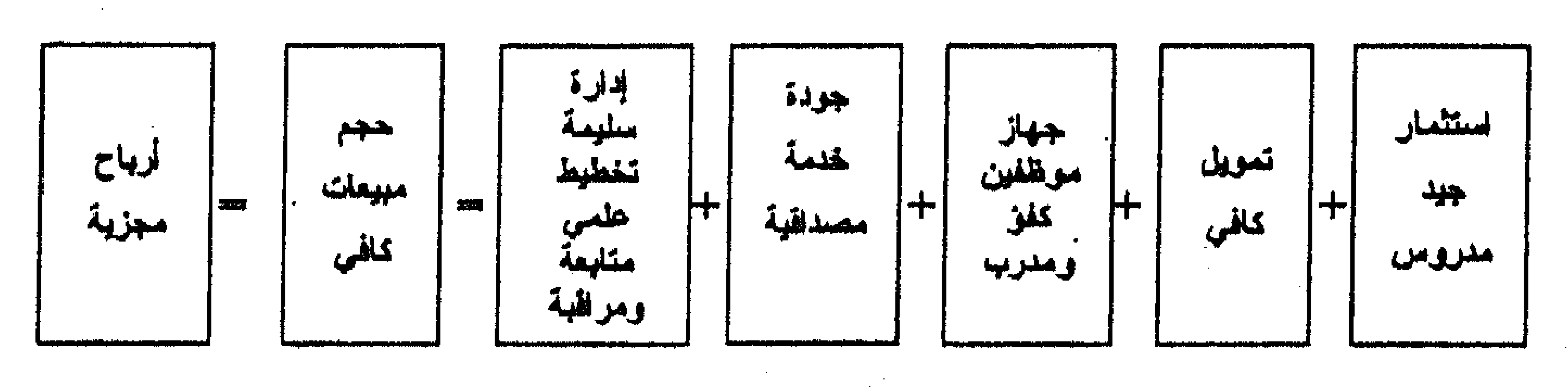
رابعاً: نسب السوق:-

١- سعر السهم/ عائد السهم = سعر السهم السوقي الحالي ÷ عائدات السهم.

٢- معدل توزيع الأرباح للسهم الواحد = الأرباح الموزعة للسهم الواحد ÷ سعر السهم السوقي.

تقييم نتائج الأعمال:-

لعلة من الأهمية إمكان حرص اصحاب رأس المال المستثمر والمدراء العامُون على تحقيق أعلي أرباح وفوائض وعائدات كافية ومجزية تمكن من الاستمرار في الأسواق وتلبية احتياجات التوسع والمنافسة وسداد الاحتياجات والالتزامات ومن ثم تحقيق ربح يدوًر كاحتياطي لدعم مركز الشركة المالي أو توزيعه على الملاك وأصحاب المشروع.



الأرباح

المبيعات = قرارات تسويق

النقدية = قرارات الية وإيداعات واستثمارات وتوسع

عائد على رأس المال المستثمر = قرارات استثمارية وترويج وأرباح وإيرادات.

الخسائر:

تراكم المخزون والبضائع ←——— ضعف النقدية.

زيارة القروض ←——— ضعف رأس المال العامل.

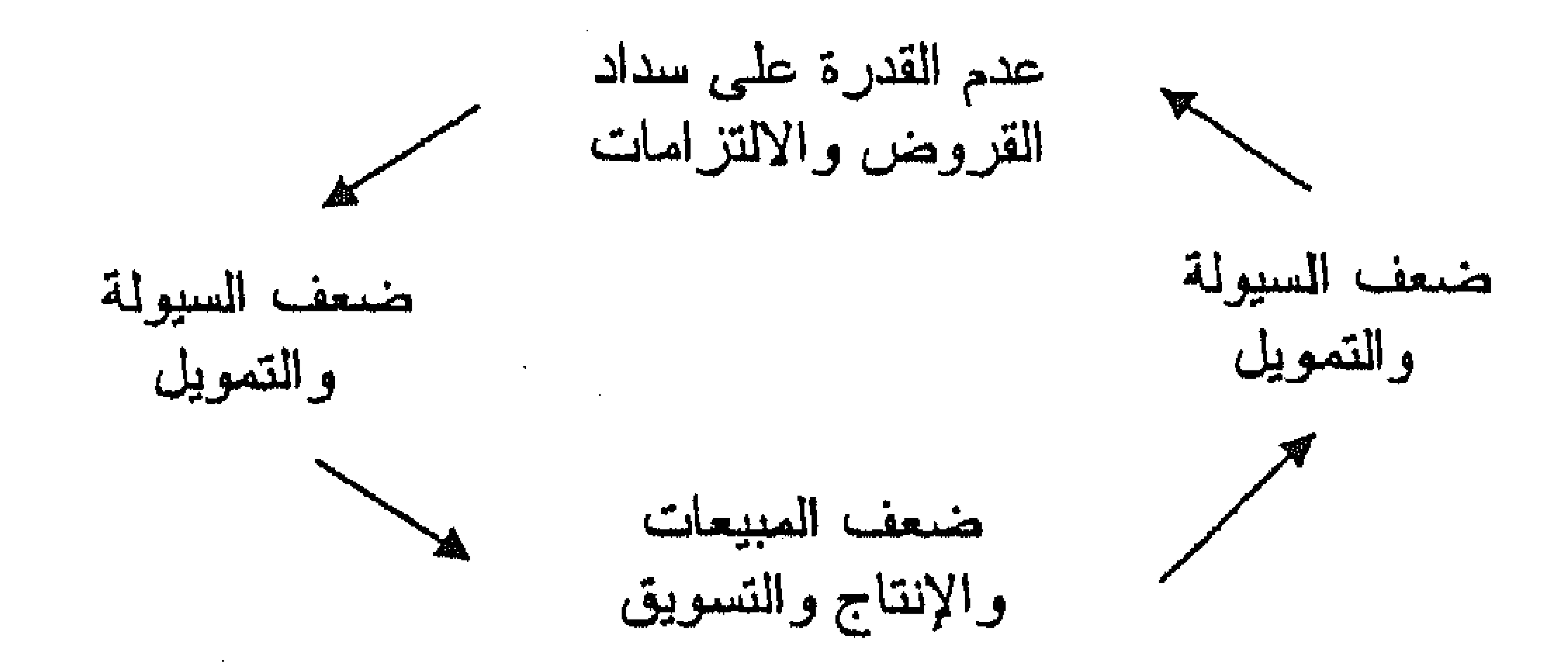
ضعف السداد ←——— عجز مالي.

مبيعات أجله زائدة ←——— توقف عن سداد القروض والالتزامات.

زيادة الخصوم عن الأصول ←——— **الإفلاس.**

بيع الأصول ←——— تصفية.

ضعف التمويل ورأس المال العامل:



ميادين التوسع في الشركة أو الاستثمار:

١- إضافة أصناف جديدة من البضائع والخدمات.

٢- استكمال وتوسعة مخازن أخرى جديدة بجانب الموجودة حالياً.

٣- استيراد وتركيب وتجهيز معدات والات وعدد ولوازم وماكينات ذات تكنولوجيا عالية جديدة ومتطورة.

٤- إضافة خط أو خطوط إنتاج أخرى.

طرق تقييم المشروعات الجديدة:

١- طريقة فترة الاسترداد Pay Back Metled.

٢- معدل العائد الداخلي IRR: Irrternal Rate of Return.

٣- **طريقة الدخل ومتوسط الدخل Total Income XAverage Income.**

٤- تحليل نقطة التعادل BEA: Break Even Analusis.

٥- معامل الارتباط Correlation Method.

٦- صافي القيمة الحالية NPV: Net Present Value.

٧- تحليل الحساسيّة Sensetivity Analusis.

٨- طريقة التقييم الشخصية aisal Method

٩- معدل العائد الاقتصاديof Return . ERR: Eco

١٠- دليل فهرس الأرباح f it Index

١١- ميادين القوة/ الضعف/ توافر الفرص/ مكافحة الاخطار
SWOT:Strength-Weakness-Opportunities-and Threaten

١٢- العائد على الإستثمار ROI: Return on Investment.

١٣- العائد على حقوق الملكية: ROE: Return on Investment.

١٤- صافي القيم المضافة: NEV Added Value-NAV-.

الفصل الخامس

المراجعة والتدقيق

تدقيق الحسابات ومراجعتها:

من الأهمية بمكان وجود قسم التدقيق ومراجعة الحسابات من أجل التأكد من سلامة وصحة وحيادة التوجيه المحاسبي والمستندات والنماذج المستخدمة والتأكد من عمليات النقدية والبنوك والتحصيل من الذمم المدنية وتدقيق ومراجعة كافة الأنشطة والأعمال (التدقيق الداخلي).

ولا تقل أهمية المدقق الخارجي بالنسبة للشركة عن مباشرة أي نشاط آخر مهم من كونه يتبع رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا والمدير العام من حيث تقديم التقارير والتوصيات والنصح والإرشاد عن حسن سير العمل المحاسبي والمالي (التدقيق الخارجي).

المراقبة والمراجعة والتدقيق الداخلي:

الأهداف والغايات والوسائل:-

١- خطة كاملة لحماية أصول وموجودات الشركة وصحة البيانات والمستندات المالية والمحاسبية.

٢- مراقة داخلية – ضبط داخلي – مراجعة داخلية – مراقبة داخلية- تقارير وتدريب.

٣- المحافظة على الشركة بكافة نواحيها.

٤- دقة وصحة البيانات والمعلومات والنتائج.

٥- تحقيق والتأكد من كفاءة الأداء والإنتاج والنتائج.

٦- تنفيذ التعليمات والسياسات الإدارية المرسومة.

٧- عين الإدارة الساهرة داخل الشركة وتقديم التقارير والتوصيات أولا بأول.

٨- الفصل بين أداء الوظائف والتخصصات.

٩- تقديم وضمان الحصول على البيانات الدقيقة.

١٠- تعليمات واضحة ونظام مالي ولوائح تنفيذية إجرائية للتطبيق.

١١- إجراء المراجعة والتدقيق أولاً بأول.

١٢- اختيار الكادر الوظيفي الكفؤ والمؤهل والمدرب.

١٣- دقة وصحة استخراج البيانات المالية والمحاسبية من ميزانية عمومية وحسابات ختامية سنوية وكذلك الموازنات التقديريرة التخطيطي وسرعة إنجاز كل ذلك.

١٤- التعاون مع المراجع الخارجي وتقديم كافة البيانات والمعلومات والمستندات والملفات والعقود التي يطلبها بكل سرعة وتعاون وتنسيق.

١٥- إجراء دراسات البحث والتطوير واستنباط الوسائل والطرق العمية والموضوعية الحديثة لتقليل العمل اليدوي الروتيني عن طريق الآلات والوسائل العلمية الحديثة من أنظمة وأجهزة وبرامج الحاسب الآلي ونظم المعلومات وغيرها مما يشكل أداء الوظائف والمهام والمسئوليات على الوجه الأكمل والصحيح.

١٦- القيام بكفاة المهام والمسئوليات والأعمال والوظائف التي تطمئن إليها الإدارة والمسئولون عن نجاح الشركة وتحقيق غاياتها وأهدافها.

المراجعة الخارجية:

يقوم المراجع الخارجي على اعتماد الميزانية العمومية والحسابات الختامية ويقوم بإرفاق تقرير مهم وضروري عن قيامه بعملية التدقيق والمراجعة ومدى تعاون المحاسبين معه والتحفظات التي قد يشير إليها بما في ذلك أعداد قوائم مصادر الاموال واستخداماتها والتغير في الموقف المالي وكذلك بطبيعة الحال توقيع وختم الميزانية العمومية والتي تعول عليه البنوك التجارية كثيرا في دراسة الموقف المالي للشركة من أجل تقرير حجم ومقدار القرض التي قد تدخل الشركة في تعاملات اقتراضها وعقد اتفاقياتها.

وعادة ما يقوم المدقق الخارجي بما يلي:-

- فحص وجرد النقدية والصندوق والسلف النثرية وأرصدتها آخر العام وبشكل دوري.
- المشاركة في جرد البضائع والمخازن والموجودات.
- التأكد والتحقيق من كافة بنود الميزانية العمومية والحسابات الختامية من:-
  - نقدية وأوراق قبض.
  - بنوك ومطابقاتها.
  - اعتمادات مستندية وبضائع ومخزون سلعى وبضاعة بالطريقة وبضاعة الأمانة.
  - أرصدة ذمم مدنية وحسابات فروع الشركة الأخرى ومطابقات الذمم المدنية.

- أرصدة مدنية اخرى وطرق تقييم البضائع والمخزون.
- أصول وموجودات ثابتة: أراضي/ مباني/ سيارات/ الات ومواد ولوازم وغيرها واستهلاك الموجودات الثابتة وسجلاتها وقيمها الصافية والدفترية.
- شهرة المحل والأرصدة المدنية الأخرى والإستثمارات.
- المدفوعات المقدمة وعقود الإيجار وعقود الموظفين.
- الذمم الدائنة ومطابقاتها وأوراق الدفع.
- القورض الدائنة وحقوق الغير.
- الكفالات والضمانات.
- المصاريف المستحقة.
- رأس المال والاحتياطات وحقوق أصحاب الشركة.
- المشتريات.
- المبيعات.
- تكاليف الإنتاج.
- دوام الموظفين من حيث جداول وكرتات الحضو والانصراف واحتساب للرواتب والعلاوات والعمل الاضافي والإجازات ومخصصاتها والمزايا الاخرى
- الاطلاع على محاضر اجتماعات الإدراة العليا.
- الاطلاع على عقد تأسيس الشركة.
- الاطلاع وتدقيق ومراجعة وتحقيق والتأكد من كافة الأنشطة والموجودات والعمليات الهامة والضرورية والتي لم تتم الإشارة

إليها بأعلاه، وكذلك الإشارة على المسئولية العرضية في حال وجودها.

المراجعة الخارجية:

اختيار عينات التدقيق:-

١- اختيار العينات العشوائي.

٢- اختيار العينات المنظم.

٣- اختيار العينات بالمصادفة.

مسئوليات وواجبات مدقق الحسابات الداخلي:

١- مراجعة القيود والدفاتر والمستندات من حيث التنظيم والصحة والدقة والمعززات التوجيه المحاسبي، الترحيل ومطابقة الحسابات الإفرادية مع حسابات المراقبة الإجمالية.

٢- أعداد الكشوفات والتقارير المالية والمعلومات وتقديمها للإدارة.

٣- الاشتراك في آية لجان ضرورية.

٤- إجراءات جرد دوري ومفاجئ للصندوق، النقد، الشيكات، الكمبيالات والمستندات والبضائع والمواد.

٥- إرسال تأييدات الذمم المدنية والدائنة والبنوك التجارية.

التقييم:

١- دراسة نظام الضبط الداخلي.

٢- دراسة النظام المحاسبي.

٣- تقدير وتقييم كفاءة الموظفين.

التطبيق:

١- تطبيق النظام الإداري والمالي والمحاسبي.

٢- تنفيذ قرارات الإدارة.

٣- التقيد بالصلاحيات للموظفين.

تقديم التقارير:

١- تقديم تقارير دروية.

٢- التعاون مع المدقق الخارجي.

أعمال خاصة:

١- القيام بأية مهام خاصة أخرى تطلبها الإدارة.

مقارنة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي:

التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
يقوم به موظفوا التدقيق الداخلي بالشركة	يقوم به مكتب تدقيق خارجي مكلف من الإدارة
الاهتمام الأساسي هو تلبية احتياجات العمل والإدارة والنشاط	تنفيذ احتياجات الطرف الثالث (المساهمين) والتركيز على الإفصاحات والإيضاحات
تطوير العمل وعمل التحسينات	تحديد مدى الاختبار والاعتماد على المعلومات المالية
تقسيم العمل حسب الصلاحيات المسئوليات والواجبات والمهام	دراسة إجراءات الضبط الداخلي وأرقام الميزانية العمومية والحسابات الختامية
اكتشاف وقائع الغش والخداع والتلاعب	يهتم المدقق الخارجي بشكل عرضي لاكتشاف وضع الغش والخداع والتلاعب
الاستقلالية عن أمانة الصندوق والمحاسبين	الاستقلالية عن الإدارة والواقعية وعدم الانحياز
الاستمرارية والمثابرة	الاختبارات الدروية حسب برامج التدقيق الموضوعية والمعدة سلفاً حسبت تنوع وتعدد أنشطة الشركة

الفصل السادس

معادلات هامة لقياس نجاح النشاط التجاري:

١- دورة المدنين= المبيعات الآجلة ÷ (المدنيين أول المدة + المدنين آخر المدة) / ٢

٢- فترة تحصيل الذمم= ٣٦٠ يوم / عدد دورات المدنيين

٣- قيمة شهرة المحل=

المكاسب السنوية المقررة مستقبلاً (القيمة للأصول التي تولد الشهرة×معدل العائد الابستثماري العادي للنشاط / معدل المئوي للمكاسب الزائدة

٤- بضاعة آخر المدة=

بضاعة أول المدة+المشتريات - [المبيعات (١- نسبة مجمل الربح للمبيعات)]

٥- الحد الأقصى للمخزون=

عدد أيام وجود المخزون في المستودع× الحد الأعلى للاستخدام اليومي

٦- الأمر النمطي للشراء= الحجم الاقتصادي لأمر الشراء

√ (٢× عدد الوحدات المطلوبة× تكلفة إصدار الأمر / تكلفة احتفاظ الوحدة بالمخزن)

٧- تحليل التعادل= نقطة التعادل= عدم تحقيق ربح أو خسارة.

قيمة المبيعات عند نقطة التعادل=

إجمالي المصروفات الثابتة / (١- إجمالي المصروفات المتغيرة / حجم المبيعات)

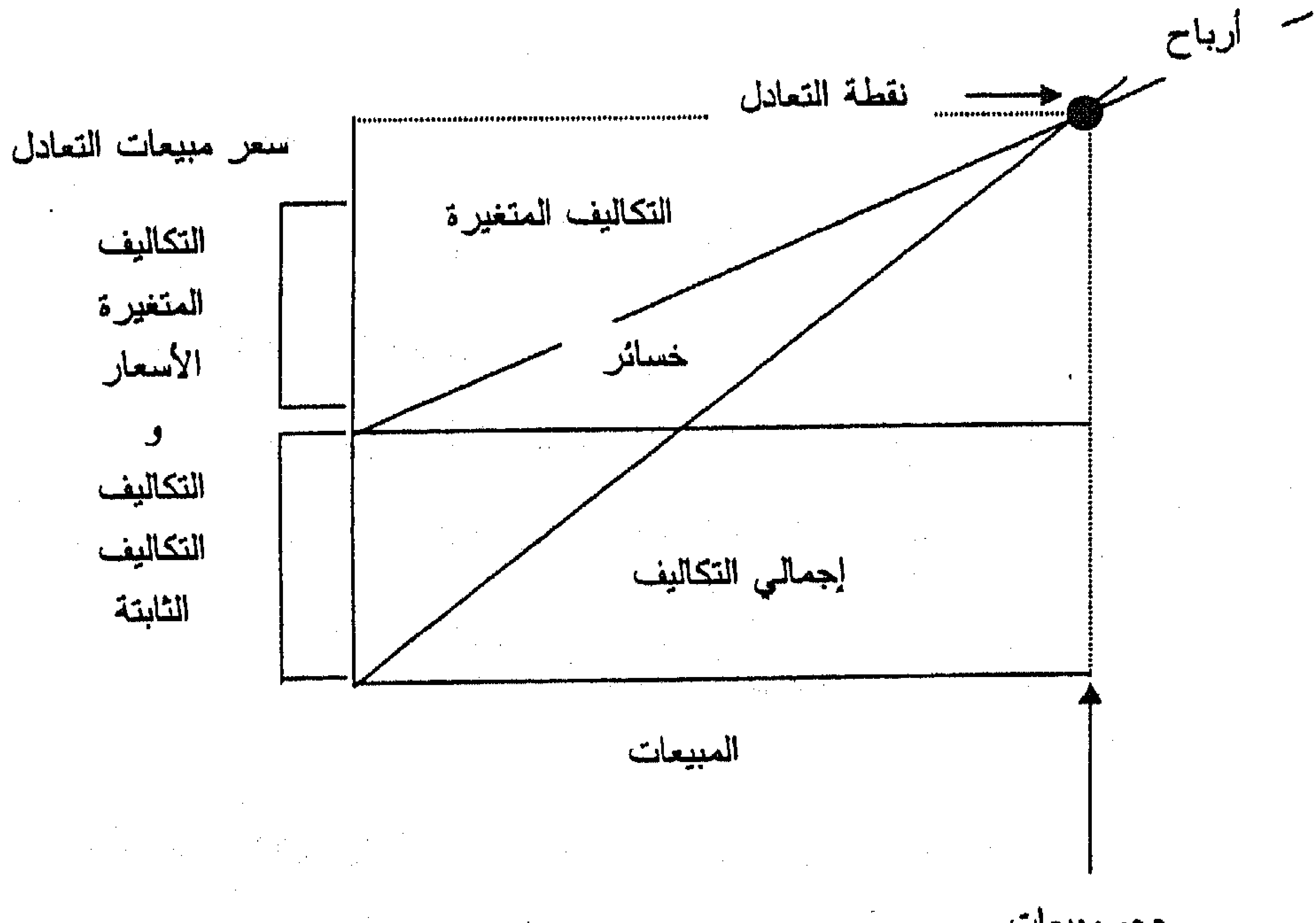
٨- تحديد سعر بيع الوحدة =

$$\frac{\text{تكلفة الوحدة}}{\text{١ - نسبة الربح الإجمالي للمبيعات}}$$

تحليل التعادل = نقطة التعادل = عدم تحقيق ربح أو خسارة

قيمة المبيعات عند نقطة التعادل =

$$\frac{\text{إجمالي المصروفات الثابتة}}{\text{١ - }\frac{\text{إجمالي المصووفات المتغيرة}}{\text{حجم المبيعات}}}$$



الفصل السابع

نماذج محاسبية وإدارية:

" نماذج إدارية/ مالية هامة وضرورية لحسن سير العمل وتحقيق النتائج المرجوة والمتوخاة، وذلك على سبيل المثال لا الحصر"

١- حركة الخزينة.

٢- طلب إعادة ما دفع من السلفة النثرية.

٣- تسوية البنوك.

٤- تحليل الذمم المدينة حسب أعمار الذمم.

٥- جدول إستهلاكات الموجودات والأصول الثابتة.

٦- طلب توظيف.

٧- سجل الإجازات.

٨- بطاقة صنف – مواد – بضاعة.

٩- جرد صنف – مواد – بضاعة بالمخازن.

١٠- السجل الدائم والمستمر للبضائع.

١١- الاحتياجات النقدية المتوقعة.

١٢- تقرير النقدية.

حركة الخزينة من / / إلى / /

وارد	منصرف		البيان	رقم المستند
			رصيد منقول	.
			رصيد مرحل	

امين الخزنية المحاسب المدير المالي

سجل البضاعة

النوع:- المادة:-....... الرقم:-....... الرمز:-......الموقع:-........

الحد:-.......الحد الأقصى:-......... مخزن:-.......... التكلفة:-.....

التاريخ	التفاصيل	الشراء			البيع			الرصيد		
		إجمالي	السعر	إجمالي السعر	إجمالي	السعر	إجمالي السعر	إجمالي	السعر	إجمالي السعر

طلب توظيف

الاسم:........ العمر:................ تاريخ الميلاد............

الجنسية:........ مكان الولادة:............... المدينة:..........

رقم جواز السفر:.......... مكان صدروه:........... صالح لغاية:...........

الحالة الاجتماعية:.......... عدد الأفراد:.......... وضع الاسرة..............

الوظيفة المطلوبة:...............

المؤهلات العلمية:-

الشهادة	مكان الحصول عليها	تاريخ الحصول عليها
....	....	....

الدورات التدريبية:-

الدوره	مكان الحصول عليها	تاريخ الحصول عليها
....	....	....
....	....	....

الخبرات العملية:-

أسم الشركة	عنوان الشركة	الوظيفة	التاريـــــخ	سبب ترك العمل
....	....	....	من..... إلى....	....
....	....	....	من..... إلى....	....
....	....	....	من..... إلى....	....

المهارات التي تتقنها:-

قيادة السيارات	استعمال الكمبيوتر	الطباعة	أخرى
....	....	....	....

اللغات التي تتقنها:- ....

درجة الاتقان:-	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط
	....	....	......	....

هل لديك أقامة الأن:-

سارية المفعول لغاية:..........................

أسم وعنوان الكفيل الحالي:

....

تاريخ تقديم الطلب:.......... توقيع مقدم الطلب:.............

سجل الاجازات

الأسم:....................... تاريخ التعيين:......................

الراتب:....................... العلاوات:.......................

الرقم	التاريخ	الرصيد السابق من الاجازات	المستحق الحالي من الاجازات	المستعمل من الاجازات	الرصيد الحالي من الاجازات	ملاحظات

بطاقة صنف

****

المخزن: رئيسي ☐ المكان: المدينة:

: فرعي ☐ الموقع: الصنف/ النوع/ البضاعة:

أسـم المخـزن:

رقـم المخـزن :

مصدر التوريد/ الشراء: عنوان المورد: الحد الأدنى:

الرقم	تاريخ التوريد/ الشراء	القيمة بالعدد	السعر للوحدة	إجمالي الكمية	إجمالي السعر	تاريخ الصرف	الكمية المنصرفة	سعر الكمية المنصرفة	إجمالي الكمية المنصرفة	إجمالي سعر الكمية المنصرفة	الرصيد الباقي

نموذج جرد صنف مخازن

****

المخزن: رئيسي ☐ اسم المخزن: المكان: المدينة:

: فرعي ☐ رقم المخزن: الموقع: الصنف/ النوع/ البضاعة:

التاريخ:

الصنف/ رقم الصنف	وصف الصنف	الوحدة/ القياس	الرصيد حسب دفاتر المخزن	الرصيد حسب كرت/ بطاقة الصنف	الرصيد حسب الجرد والعدد الفعلي	الفرق بالزيادة أو النقص	ملاحظات/ توضيحات

أمين المخزن: مندوب الدائرة الإدارية والمالية: مندوب المراجعة الداخلية:

تاريـــــخ: تاريـــــخ: تاريـــــخ:

الباب الرابع : تجارب وتوصيات

❋ **الفصل الاول** : عبر مستقاة من تجارب شخصية مقدمـــة لرجــل الأعمال.

❋ **الفصل الثاني** : نماذج من نجاحات مشهودة من تجـــارب رجـــال أعمال وشركات وبلدان للإطلاع والمحاكاة.

❋ **الفصل الثالث** : توصيات لرجل الأعمال صاحب الشركة القائمة أو التي ستقام مستقبلاً..

الفصل الأول

عبر مستقاه من تجارب شخصية مقدمة لرجل الأعمال

للإستفادة منها وتجنُب الوقوع فيها.

١- في أحد البلدان تم افتتاح محل ومعرض حلويات ضخم بجانب محل ومعرض حلويات آخر وأيضاً ضخم، في الأسبوع الأول من الافتتاح كانت مبيعاته عالية مقياسية. في الشهر الثاني تم إقفال المحل. أتعرفون لماذا؟ لأنه تعامل بالغش ووضع الفول السوداني لحشوة البقلاوة بدلاً من الفستق الحلبي. لم يعد الزبائن يدخلون المحل وكنت أحدهم بعد أن اشتريت منه مرة واحدة. لقد خسر أصحاب المحل الشركة والسوق والزبائن والسمعة.

نصيحة : (تجنب الغش لأن عاقبته وخيمة ونتائجه غير محموده).

٢- في أحد البلدان شبَّ حريق في أحد مراكز التسويق الضخمة والعملاقة والمشهورة والمصنفة برقم (١) في مجال البيع والتسويق. تدافع الزبائن هرباً من نار نار الرحيق بأتجها أبواب النجاه. تعثر خروج الزبائن من المركز بسبب تكدُس العبوات الفارغة الكرتونية والحديدية والبلاستيكية والخشبية والورقية خلف أبواب النجاة، لقد عانى الزبائن كثيراً من الإختناق والإغماء.

نصيحة : (حافظ على عوامل السلامة والأمن والحماية في محلك، مكتبك، متجرك أو شركتك).

٣- قام أحد أصدقائي بتفصيل بدلة جديدة لدى أحد الخياطين، وعندما تسلم البلدة وجد بأن عراوي الجاكيت والبنطلون غير مفتوحة، قررت أنا شخصياً بنفس التجربة في عدد (٢) من البنطلونات ولكن عند خياط آخر.

نصيحة : (حافظ على الإتقان والجودة من أجل السمعة الطيبة وشهرة المحل وكسب ثقة واستمرارية التعامل مع الزبائن).

٤- قام أحد أصدقائي بالتعاقد مع أحد دور المفروشات لشراء عفش بيت وفرش للشقة الجديدة التي سيسكنها حيث كان على وشك الزواج، وقد قام بدفع عربون بما يساوي ١٠% من الثمن على ان يدفع الباقي ويستلم العفش بعد أسبوع، في الموعد المحدد ذهب ووجد العفش قد بيع لشخص آخر قررت أنا شخصياً بنفس التجربة ولكن دون دفع عربون.

نصيحة : **(سرُّ نجاح رجل الأعمال هو الإلتزام والمصداقية منها عنوان شرف المهنة).**

٥- لأكثر من مرة قمت بإصلاح سيارتي لأكتشف تركيب قطع غيار مستعملة بدلاً من الجديدة، رغم قيامي بسداد قيمة الجديدة.

نصيحة : (مرّة أخرى الغش يجعلك تفقد الزبائن).

٦- مكتب السياحة والسفر الذي يقوم بالحجز لك دون إعطائك رقم الحجز وذلك خوفاً من مراجعة شركة الطيران أو وكيل سياحة آخر، حيث في هذه الحالة يكون السعر أعلي من سعر شركة الطيران، مررت بالتجربة واصريت على دفع السعر مخصوماً من ٦% نسبة الخصم المعطاه من قبل مكاتب السياحة والسفر.

نصيحة : (لا تتوقع أبداً بأن الزبائن مغفلون).

٧- كلنا يمر أو قد مرَّ بتجربة شراء اللحوم من جزار أو محل جزارة (لحوم)، وكيف أن بعض الجزارين القلة القليلة منهم تقوم بإضافة بعض القطع غير الطازجة والموجودة بجانب الميزان لتكملة الوزن المطلوب.

نصيحة : (حافظ على رضى الزبائن والتزم بعدم إغضابهم).

٨- كثيراً ما قمت بشراء وأنتم كذلك لصناديق من الفاكهة والخضروات مثل البرتقال والعنب والتبدورة والخيار، وكثيراً كذلك ما كنت أفاجأ بأن نوعية رُديئة من الفاكهة والخضراوات تكون تحت وجه العبوة.

نصيحة : (قال رسولنا سيد البشرية عليه الصلاة والسلام – من غشنا ليس منا)- حكمة تجارية :- (بع كثيراً واربح قليلاً تربح كثيراً).

٩- في بعض البلدان يتم بيع شقق التمليك لأكثر من مشترٍ واحد، والنتيجة خلافات ومنازعات وقضايا ومحامين ومحاكم.

نصيحة : طريق الخداع قصيرة وتفضي إلى المهالك والإنهيار).

١٠- في بعض البلدان تلجأ القلة القليلة من أصحاب المدارس الخاصة بالتلاعب في عقود المدرسين والمدرسات ويتفنون في أكل حقوقهم ومصادرة إمتيازاتهم في الرواتب والإجازات والبدلات والعمل الإضافي أو صاحب سيارة الإجرة في بعض البدلان الذي لا يقوم بتشغيل عداد الأجرة او يقوم بالتلاعب به.

نصيحة : (إن الله سبحانه وتعالى مطّلع على كل أعمالنا وسيحاسبنا عليها قال سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام – أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه- وأكل الحق غُصّه).

١١- رحم الله والدي رحمة واسعة وأسكنه فسيح جنانه، فقد علمين الصبر والمثابرة من خلال مساعدتي له في محلاته الصغيرة، حيث كنت أقوم بأعمال المساعدة في البيع والتنظيف والترتيب ومتابعة السجلات والحسابات بما في ذلك جلب الماء وخدمة الزبائن.

نصيحة : (القناعة كنز لا يفنى).

١٢- الثقة المطلقة بالآخرين محفوفة بالمخاطر، لا تثق إلا بمن هم أهل للثقة. لقد مررت بتجربة مريرة قاسية كلفتني غالياً نتيجية الثقة المطلقة والمتناهية في بعض الأشخاص، وعلى وجه الخصوص لحقني أشد الأذى من شخص واحد رغم مواقف المروءه والمساعدة والأمر بالمعروف التي وقفتها معه وليس لمرة واحدة ولكن لثلاث مرات. حسبي الله ونعم الوكيل ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم.

نصيحة : (لا تفعل الجميل في غير أهله لكي لا تندم، ولات ساعة مندم)

١٣- إلى رجل الأعمال الناجح :

عند قيامك باستثمار معين لا تبخل في الإنفاق على دراسة الجدوى الإقتصادية دليلك ومرشدك لاكتشاف طريق الإستثمار الناجح ومكانه وقيمته وموقعه وكيفية ومتى البدء به من خلال إستعراض كافة البدائل ورأس المال وكادر الموظفين والإيرادات والنفقات وطرق التقييم وتغطية كافة عناصر الدراسة المطلوبة والمفيدة حيث أن تكاليف دراسة الجدوى الإقتصادية تعتبر من مصاريف التاسيس التي يمكن إستهلاكها على عدة سنوات قادمة.

وحيث أنك تقوم بالإنفاق على كافة نواحي تأسيس المشروع من إستشارات ورسوم تسّجيل ومحاماة وإلان فلا بد ان تركز على ضوررة مباشرة مشروعك الإستثماري الصناعي أو التجاري أو الخدمي أو الزراعي أو في مجال التشييد والبناء والمقاولات ومحل ذلك من خلال إعداد دراسة الجدوى الإقتصادية.

حكاية للتندُّر وللدلالة وللتشجيع على الإنفاق في دراسة الجدوى الإقتصادية :

في قديم الزمان يروى أن أعرابياً قام بزيارة أحد المضارب في الصحراء، فقام أهل أحد البيوت بإكرامه وأحسنوا وفادته وضيافته، وعندما استأذن بالرحيل، قام صاحب البيت بالسلام عليه وتوديعه وقال له بأنني أريد أن أقدم لك هذا الجمل كهدية للذكرى، فشكره الضيف وأخذ الجمل وانطلق عائداً في طريقه إلى أهله، وما أن سار لمسافة مائة متر حتى ناداه صاحب البيت: يا ضيف الرحمن هلا أعدت لي الحبل المعلق في رقبة الجمل (المقود أو الرَّسن)، فقام الضيف بذلك.......

تصوروا معي قيمة الحبل بالنسبة لقيمة الجمل.

والعبرة المستقاة هنا بأن المصروفات التأسيسية لشركة جديدة تمثل تماماً قيمة الجمل وتكاليف دراسة الجدوى الإقتصادية تمثل قيمة الحبل.

١٤- (طلب أحد كبار المدراء العامين لأحد البنوك في الولايات المتحدة الأميركية بأن يتم نقل مكتبة من الطابق الخامس عشر إلى الطابق الأرضي فلما سأل عن سبب ذلك، أجاب بكل تواضع لكي أكون في شرف استقبال الزبائن من مرتادي وعملاء البنك).

العبرة هنا واضحة والفكرة خلاقة والمغزى ذو دلالات لا متناهية من الحرص على النجاح وتحقيق الأغراض ونيل المكاسب والحرص على دعم البنك والدعاية له....

١٥- كلنا نسمع ونقرأ ونشاهد أخبار ومناظر العمارات التي تنهار والسدود التي تدمر بسبب الإهمال والغش في المباني نتيجة نقص حديد التسليخ أو الاسمنت أو كليهما معاً، وما يسبب كل ذلك من مآسي وكوارث تدمى لها القلوب.

نصيحة : (التجارة الرديئة والمقاولات المغشوشة تسود لفترة بسيطة، ثم ينكشف أمرها ويدفع القائمون عليها الثمن غالياً، وعندها لا تنفعهم كل أموال الدنيا).

نماذج من نجاحات مشهودة من تجارب رجال أعمال وشركات وبلدان للإطلاع والمحاكاة.

النجاح	أهم المجالات	المكان
مقولة مشهورة لمدير وصاحب مصانع باتا العالمية (أمنيتي أن يكون لدي مخزن بحجم حمام شقة واسواق بحجم العالم كله كافية عن التسويق الكبير والضخم وعدم تخزين المنتجات)	صناعة الأحذية	إيطاليا
الخلاف المستمر بين المدراء والعاملين لإرغامهم علي استعمال حقهم في الإجازات السنوية والذي بحاجة بالرفض الشديد من جانب العمال والموظفين (كناية عن الإخلاص والمثابرة والتفاني في العمل والنجاح) الشهرة العالمية والتقنية العالية.	صناعة السيارات والكهربائيات والأجهزة الدقيقة	اليابان
غزو أسواق العالم في البيع والتصدير (كفاية من الإنتاج والتصنيع الضخم وتحقيق الأرباح) السيارات الأدوية.	الصناعات المختلفة السيارات والأدوية	أمريكا وأوربا
إذا ما تصادف ودخلت إحدى محلات البيع وقمت بالتفاوض على السعر فلن يترك التاجر بأن تخرج من المحل بدون الشراء ولو وصل به الأمر لتحقيق نسبة ربح ١% فقط	صناعات المنسوجات	سوريا
التصدير لدول عديدة	الأرز وصناعة القطنيات والمنسوجات والسياحة	مصر

قطر	استخراج النفط والغاز والصناعيات التبروكيماوية	عقد اتفاقيات ثنائية للإنتاج والتصدير
دول الخليج العربي	استخراج النفط والصناعات البتروكيماويات والصناعات الأخرى	الإنتاج والتصدير
لبنان	السياحة	خدمات الفنادق/ المطاعم/ المقاهي/ المنتزهات
الأردن	الإنتاج الزراعي وانتاج الأدوية والأسمدة الفوسفاتية والبوتاسية والحلويات	التصدير للخارج
تونس	إنتاج زيت الزيتون	التصدير للخارج
فلسطين	إنتاج زيت الزيتون والزيتون والزعتر والصابون والمنتجات السياحية للأراضي المقدسة والخضراوات والفواكة والحمضيات	التصدير للخارج
سويسرا	الساعات والشوكولاته	التصدير للخارج
سنغافورة	صناعة/ تجارة/ خدمات استثمارات	التصدير للخارج
الصين	الملابس والورق والمعدات	التصدير للخارج
الهند	الارز والملابس وبرامج الكمبيوتر والحاسب الآلي	التصدير للخارج
باكستان	منتجات الرخام	التصدير للخارج
أميركا واستراليا	القمح والذرة وغيرها	التصدير للخارج

أستراليا والأرجنتين ورومانيا	المواشي واللحوم	التصدير للخارج
بلغاريا وتركيا	المواشي واللحوم	التصدير للخارج
كوريا الجنوبية وتايلاند وتايوان	الملابس والأجهزة الكهربائية وأجهزة الكمبيوتر	التصدير للخارج
هولنده والدنمارك	المنتجات الحيوانية والأزهار والورود	التصدير للخارج
ألمانيا	السيارات والآلات والمعدات والأدوية	التصدير للخارج
الفلبين	خيوط القنب	التصدير للخارج
هند وراس	السيجار	التصدير للخارج
البرازيل	البن	التصدير للخارج
الدول الأوروبية	المطابخ والاثاث والمفروشات	التصدير للخارج
أندونيسيا وماليزيا	الاجهزة الكهربائية	التصدير للخارج
السعودية والعراق	البترول والتمور	التصدير للخارج
المغرب والبرتغال	منتجات السردين المعلبة	التصدير للخارج
السويد والنرويج	أجهزة التلفونات	التصدير للخارج
إيران	السجاد العجمي	التصدير للخارج
فرنسا	السيارات والاجبان والخبز	التصدير للخارج
كندا	القمح والذرة والبذور	التصدير للخارج
كوبا	السكر والسيجار	للتصدير للخارج
يوغوسلافيا	الاثاث الخشبي	التصدير للخارج
روسيا	الكافيار	التصدير للخارج

الفصل الثالث

توصيات لرجل الأعمال صاحب الشركة القائمة أو التي ستقام مستقبلاً.

١- ضرورة اختيار المجال الذي تبدع فيه وترغب في إنجاحه ولديك المقدرة والتركيز على تقديم السلعة الجيدة أو الخدمة الممتازة أو المنتج ذو الجودة العالية مع المحافظة المطلقة على تقديم خدمات ما بعد البيع وكل ذلك من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لإحلال الواردات واستثمار تكنولوجياً وإمكانيات معينة.

٢- ضرورة توفر التحويل اللازم والضروري.

٣- ضرورة المحافظة على الجودة والنوعية والاختيار المثالي للسلع والخدمات المقدمة والمطروحة في السوق من خلال التخطيط السليم والمرونة وتوفر الخطط البديلة.

٤- ضرورة التأكد من كفاءة العاملين والموظفين وانتمائهم وإخلاصهم للشركة وكذلك أعداد سيارات التوزيع والتخزين والنقل والمناولة وتلبية الطلب بكل سهولة ويسر ومرونة.

٥- ضرورة التركيز على الحملات الإعلانية والترويجية وتوثيق الصلة من خلال علاقات عامة جيدة مع جمهور المستهلكين وأفراد المجتمع المحلي.

٦- ضرورة تنفيذ اللامركزية في تيسير أمور الشركة وتفويض السلطات الضرورية مع إبقاء القرارات المهمة في يد الإدراة العليا.

٧- ضرورة التأكد من توفر جهاز فني كفؤ ومدرب سريع أداء الخدمة والصيانة والتركيب والإصلاح خدمة لرغبات الزبائن وتلبية لأحتياجاتهم.

٨- ضرورة تشجيع العاملين والموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت والزيادات السنوية والمزايا العينية والمادية الأخرى ضماناً لحسن ولائهم وعدم تركهم العمل.

٩- ضرورة أتباع سياسة العقاب والمحاسبة لكل المقصرين والمتهاونين في أداء وظائفهم من خلال المراقبة والتقييم المستمرين.

١٠- ضرورة متابعة نشاط الشركة من خلال تقارير الإنجاز والنتائج المحققة يومياً/ أسبوعياً/ شهرياً/ وسنوياً.

١١- ضرورة المحافظة على قاعدة عقد اجتماعات ولقاءات مع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام وبقية الموظفين والعاملين.

١٢- ضرورة الاستماع والنقاش لكل الآراء والتقارير والدراسات الموضوعة والمرفوعة للأدارة من كافة المستويات.

١٣- ضرورة تعميق مفهوم بأن الشركة هي وحدة واحدة بفريق عمل واحد وأسرة واحده نجاحها هو نجاح لكل موظف من موظفيها.

١٤- ضرورة التركيز على التجويد والتحديث والتطوير في الأداء، الإنتاج، البيع، تأدية الخدمات، الترويج والإعلان والتوزيع، ابتكارات الموظفين ومساهماتهم النباءة العلمية والموضوعية دعماً لبقاء الشركة واستمرارها أمام المنافسة والإخطار وتحقيقاً للأرباح والعائدات.

١٥- ضرورة المحافظة على ترسيخ وجود الشركة في أداء مسؤلياتها ووظائفها من خلال التركيز على الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness والجودة وتوفر السلع والخدمة الممتازة.

١٦- أخيراً وليس أخراً الإيمان بأن للشركة رسالة تقوم بتأديتها في خدمة المجتمع المحلي وأن الشركة هي عبارة عن لبنة من لبنات بناء صرح الاقتصاد الوطني والتي يجب أن تقوم على الإخلاص والصدق والوضوح وبذل كافة الجهود والإمكانيات تمويلاً وأداء وتسويقاً ومواظبة وتركيزاً ومثابرة وانتماءً.

الباب الخامس : أهمية شركات القطاع الخاص

- **الفصل الاول** : الشركات الإئتلافية متعددة الجنسيات.
- **الفصل الثاني** : الإدارة العامة والتنمية الإقتصادية.
- **الفصل الثالث** : خصخصة المشاريع العامة.
- **الفصل الرابع** : شركاء في التنمية.
- **الفصل الخامس**: التطوير الإداري.

أنواع الشركات :

١ـ شركات أفراد :

أ- شركات تضامنية.

ب- شركات توصية بسيطة.

ج- شركات محاصة.

٢ـ شركات أموال:ـ

أ- شركات ذات مسؤلية محدودة.

ب- شركات مساهمة عامة.

ج- شركات توصية بالأسهم.

أنواع الأوراق التجارية:

١- الشيك.

٢- الكمبيالة.

٣- السند الإذني/ أو السفتجة.

أنواع الأوراق المالية :

١ـ الأسهم :

من حيث شكل الملكية :

- أسهم إسمية.

- أسهم لحاملها.

من حيث طبيعة الحصة :

- أسهم نقدية.

- أسهم عينية.

- أسهم هبة أو منحة.

من حيث الحقوق :

- أسهم عادية.
- أسهم ممتازة.
- أسهم تمتع.

قيمة السهم المتقرره :

- قيمة إسمية.
- قيمة إصدار.
- قيمة دفترية.
- قيمة حقيقية.
- قيمة سوقية.

٢ـ السندات :

سند – سندات – أسناد قروض :

من حيث الملكية :

- أسناد إسمية.
- أسناد لحاملها.

من حيث الضمان:

- سندات مضمونة.
- سندات غير مضمونة.

من حيث الإيرادات :

- سندات ذات إيراد ثابت.
- سندات ذات إيراد متغير.

من حيث قابلة تحويلها إلى أسهم :

- سندات قابلة للتحويل.
- سندات غير قابلة للتحويل.

الفصل الأول

الشركات الائتلافية متعددة الجنسيات

لعل الشركات الائتلافية (Joint venture) هي إحدى الأمثلة الواضحة للعيان للقيام كواحدة من الاستثمارات الهائلة الضخمة للشركات الرائدة والعملاقة في العالم (Multinational corporation - MNC's) وقبل الحديث عن الشركات الائتلافية لا بد من التقدمة بتعريف الشركات متعددة الجنسيات وأهميتها.

تستحوذ الشركات متعددة الجنسيات على ما يقل عن ١/٦ الناتج القومي الإجمالي للعالم بأسره بمعدل نمو ١٠٪ وتحتل ٢٥٪ من صادارات العالم والتي منها ٢٠٪ صادرات مصنعة.

وتركز الشركات متعددة الجنسيات على ما يسمى بالاستثمارات الخارجية المباشرة من خلال الشركات المالكة الأم ذات الموطن في أمريكا، أوروبا واليابان، في الدول المضيفة لهذه الاستثمارات مثل المكسيك، البرازيل، تايوان، سنغافورة، ودول الشرق الأوسط على سبيل المثال.

وتقوم الشركات متعددة الجنسيات باستثماراتها الخارجية المباشرة لحماية أسواقها القائمة والاهم من ذلك الحصول على المواد الخام اللازمة لصناعتها مع وجود الأيدي العاملة الرخيصة في موطن الاستثمار ولا يقل عن ذلك أهمية الحماية الجمركية والإعفاءات والتخفيضات الضريبية اللازمة لمباشرة الصناعة والاستثمار وسهولة تحويل الأرباح دون أية قيود أو عراقيل.

ويمكن ملاحظة الاستثمارات الخارجية المباشرة التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات على الشكل التالي:

١- التصدير والتسويق الخارجي : وهو الأسهل والأسرع والأكثر انتشاراً حيث يمكن مباشرته من خلال بلد المنشأ والشركة الام.

٢- الاستثمار المباشر من خلال شركة تابعة مملوكة بالكامل للشركة الام : وهنا تنصب فائدة البلد المضيف على الجمارك والرسوم الجمركية.

٣- المشاريع تسليم مفتاح : وهنا تنعدم فائدة الشركات المضيفة والبلدان المضيفة بالإطلاع على التكنولوجيا العلمية الحديثة والمتطورة.

٤- المشاريع عن طريق عقد إدارة أو عقد تنفيذ مشروع.

٥- الشركات الائتلافية.

ويمكن تعريف الشركات الائتلافية على أنها التزام غير مقيد الأجل لتوظيف واستثمار أموال لتسهيلات وخدمات بين طرفين أو اكثر مستقليين ماليا وإدرايا قانونيا لصياغة مشروع معين لمنفعة كافة الأطراف المشاركة بشكل يؤدي للحصول على عائدات تكفي لاستمرارية المشروع وتعويض المخاطرة في هكذا بدل وهكذا استثمار.

وهنالك ثمة أنواع من الشركات المشاركة :

١- شركات مشاركة بين أبناء البلد الواحد.

٢- شركات مشاركة بين مستثمرين من بلدين مختلفين.

٣- مستثمر أجنبي مع شركة خاصة محلية في بلد معين.

٤- مستثمر مع شركة مساهمة في بلد معين.

٥- مستثمرين من نفس البلد الأجنبي في بلد آخر.

٦- مستثمرين عدة من بلدان مختلفة في بلد آخر.

٧- شراكه مع حكومة البلد المضيف.

٨- مؤسسات حكومية، إنجازات، رجال أعمال، مستثمرون يجتمعون في شراكه معينة في بلد معين.

٩- الشركات الائتلافية التعاقدية.

وهنالك طموحات معينة لكل من الطرفين المستثمر والمضيف حيث يتوقع المضيف تشغيل الايدي العاملة المعرفة والمهارة وتحويل التكنولوجيا والحصول على الأرباح وزيادة الدخل القومي والتنقيب عن الخامات والمواد الأولية وبناء مشروعات البنية التحتية، بينما تطمح الشركات المستثمرة في دخل ومردود مجزي يكفي لتعويض الاستثمار وإعادة استثمار فائض الربح والدخل أو تحويله للخارج، وكذلك إعفاءات من الرسوم والجمارك وفترة إعفاء في البداية على الأقل وعمالة رخيصة وكذا مواد أولية وخام رخيصة، وبنية تحتية من أراضٍ ومباني وتليفون وفاكس ومياه وكهرباء وطرق وغيرها.

ولعله من الأهمية بمكان ملاحظة تباين وجهات النظر بين الفوائد وعدم الفوائد لكل الطرفين المشتركين الأجنبي والمحلي، حيث تتفاوت طموحات وتوقعات كلا الطرفين حيث لا يخفي تركيز كلا الطرفين على مصلحته في تحقيق أكبر قدر من العائدات والأرباح والمتعمق في دراسات حالات الاستثمار في هذا المجال يلحظ المشاكل العديدة التي اعترضت تنفيذ كثير من الشراكات والتي نجحت عن تعقيدات قانونية أو جمركية أو عدم توافر وسائل النقل أو البنية التحتية أو تحويلات الأرباح

أو سكن الأجانب والتسهيلات الحكومية أو عدم الإخلاص في تعيين وتدريب الكوادر المحلية أو نقل التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وتحويل المعرفة وطرق التصنيع والصيانة وغير ذلك من المشاكل التي إذا ما استمرت ستؤدي حتماً إلى انتهاء الشراكة.

قوة احتمال وبقاء الشركات المشاركة :

لعل تركيز تقديم منتجات جديدة تنافسية على قدر عالم من مرونة استراتيجية التسويق والتوزيع سيعمل على إطالة مدى استمرارية الشراكة والتي تنحصر في مسافات ثلاثة :

أ- خصائص الشركة أو المؤسسة.

ب- خصائص الصناعة.

ج- اختلاف الحضارة والثقافة واللغة.

الرقابة على الشراكة :

تتفاوت الرقابة على الشراكة على مدى ضخامة نسبة رأس المال المدفوع من كلا الطرفين حيث أنه من المعلوم أن صيغ تكوين رأس المال المدفوع لمباشرة الشراكة قد يكون بالغالبية للمستثمر الأجنبي أو بالمساواة أو بالأقلية وهنا تتفاوت مباشرة الرقابة واتخاذ القرارات حسب الإدارة المعنية وجنسيتها وحجم رأس المال المدفوع.

دور الشركات المشاركة في تحويل المعرفة والتكنولوجيا والمهارة التقنية للبلدان المستضيفة :

تعريف التكنولوجيا :

يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها طريقة تحويل وتصنيع المدخلات للحصول على مخرجات معينة عن طريق مهارات معينة، الات

ومعدات، ومواد ضمن مراحل إنتاج معينة مع التركيز على التنسيق، التخطيط والتنظيم ضمن هيكل بنيان وعمليات المؤسسة ذات العلاقة.

وتعد الدول النامية على وجه الخصوص كدول مستضيفة للاستثمارات الأجنبية من ضمن ما تسعى إليه **لإقناع المستثمر الأجنبي الأتي :**

أ- شراء التكنولوجيا المستخدمة في المشروع بعد إغلاق المشروع.

ب- منع وقف الصادات.

ج- تحسين حالات التدريب وتحويل المعرفة التقنية.

د- إقناع المستثمر الأجنبي في عدم إخفاء المعرفة والتكنولوجيا.

ولعل الدول النامية ترغب في امتلاك التكنولوجيا التي **تتمتع بالخصوصيات التالية :**

١- استعمال أحادي الجانب لإنتاج سلع معينة ذات مواصفات معينة بحيث يصعب الاقتباس.

٢- عدم الملائمة في المحاكاة والتقليد.

٣- تضمين التكنولوجيا مجالات متعددة عند الاستعمال.

٤- عدم التأكد إلا في حالات التطبيق والنجاح.

٥- عدم وضوح القيمة للسلعة إلا بعد إنتاجها والحصول عليها.

وأخيراً : نلاحظ ثلاثة أدوار رئيسية للشركات متعددة الجنسيات :

أ- نشر المعرفة والتكنولوجيا :

Transfer of Technology and Management Know HOw

وذلك من خلال الاستثمارات المباشرة ، إعطاء وتخويل التراخيص ، تصدير السلع والخدمات ، هجرة العلماء والأيدي العاملة الماهرة.

ب- إنتاج ، تصنيع وتقديم تكنولوجيا حديثة ، جديدة ، ومتطورة.: وذلك من خلال دوائر التطوير والأبحاث.

ج- اختراع طرق تقنية حديثة ، جديدة ، ومتطورة في أطر وقوالب تكنولوجية جديدة.

الفصل الثاني

الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية.

كمدخل لدور الإدارة العامة في إدارة التنمية الاقتصادية لا بد لنا من العرف على مفهوم ومدلولات كل من الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية، وفي إحدى تعريفات الإدارة العامة (وزارات ومؤسسات القطاع العام الرسمي الحكومي) يمكن القول بأنها عملية تحقيق الأهداف والغايات عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة أفضل استغلال تحقيقا للنتائج المرجوة المرسومة سلفا والمخطط لها تخطيطا علميا وموضوعيا سليما.

كما يمكن القول بأن التنمية الاقتصادية هي: العملية المستمرة لتطوير قطاعات المجتمع الإنتاجية والخدمية بشكل ينعكس في رفع وزيادة معدلات الدخل القومي الإجمالي حيث أنه من المتعارف عليه بأن الدخل القومي هو عبارة عن مجموع عائدات عوامل الإنتاج من أرض وعمال ورأس مال وتكنولوجيا بما في ذلك المنظمين والمستثمرين وتنعكس عائدات عوامل الإنتاج هذه في ريع الأرض وأجر العمال وفائدة رأس المال وربح المنظم المستثمر.

وتلعب الإدارة العامة عن طريق مؤسساتها ووزاراتها العامة دورا هام ورائدا في إعداد الخطط التنموية القطاعية والشاملة في تطوير كافة نواحي الحياة للمواطنين، فتقوم وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ببناء المدارس والمعاهد ومراكز التدريب والجامعات والمراكز الثقافية ورفدها بالكفاءات والمعلمين والمربين، وتقوم وزارة الحصة ببناء المستشفيات والمركز الصحية وتجهيزها بالمختبرات والمعامل وتزويدها بالخبرات والكفاءات القادرة والمدربة، كما وتقدم باقي الوزارات

والمؤسسات الحكومية بالمساهمة كل في مجاله واختصاصه في تنمية وتشييد قطاعات الإنتاج والخدمات ومشروعات بناء وتطوير وتشييد البنية التحتية مثل الإسكان، السياحة، الطرق والأوتوسترادات، الزراعة، الري والصرف الصحي، العناية بالكورنيش والشواطئ وتجميلها، العناية بالثروة السمكية وتنميتها، النظافة العامة، استصلاح الأراضي، المحميات والعناية بالصحاري، تنمية المرافئ والموانئ والمطارات، شؤون البلديات والأسواق والمسالخ وغيرها من المشروعات الخدمة التي تعكس وجه البلد الحضاري من خلال تنمية قطاعات الإنتاج والخدمات ورفع مستواها من ناحية الأداء والكفاءة والخدمة لكافة طبقات المجتمع والمواطنين بحيث يعكس كل ذلك مستوى المعيشة، الذي يليق بمواكبة مكانة مظاهر النمو والتقدم.

ولعل العمود الفقري لتفعيل التنمية الاقتصادية ومحركها الأول هو الإنفاق الحكومي السنوي عن طريق رصد مخصصات المشاريع التنموية في موازانات البلديات والحكومة سنويا وعلى مدار السنوات القادمة والمتعاقبة استكمالاً لمشاريع تحتاج لسنوات عديدة أو لسنة واحدة في تنفيذها.

وعادة ما يحتل الإنفاق على المشاريع التنموية نسبة كبيرة من برنامج الإنفاق الحكومي وبرنامج الموازنة العامة السنوية للحكومة والدولة التي تصدر سنويا بموجب قانون يناقش في مجالس الأمة ومجالس البلدية ومجالس الشورى ومن ثم يصادق عليه من رأس الدولة واحكومة في الدول النامية وغيرها وبعد ذلك تتولى وزارات المالية الإنفاق على المشروعات الاقتصادية وفق أسس وتعليمات تحدد أطر وطرق الإنفاق ومراحله وقنواته في ظل التدقيق والمتابعة والنتائج.

المحلية من بوادي وصحاري وقرى ومدن تديرها البلديات والمحافظات والألوية والتي تشرف عليها وزارة البلديات والتي عادة ما تقوم بتجميع كافة الأنشطة والمشروعات المراد تنفيذها والتقدم بها من خلال خطة تنموية شاملة لتنمية كافة المناطق والسكان وطلب المخصصات الضرورية واللازمة لكل مشروع وإجمالي المشروعات المطلوبة للمنطقة الواحدة بحيث يشار إلى خطة الوزارة كامة والتي تم إدراجها ضمن الخطة السنوية الشاملة للدولة والتي تتضمن خطط فرعية لكافة الوزارات والمؤسسات الأخرى.

ومن أمثلة تنفيذ التنمية الاقتصادية هنالك مثالان بارزان للعيان أولهما لجوء الدول النامية للحصول على تمويل خارجي من القروض والمساعدات الأجنبية لمساعدتها على تمويل كافة أنشطة بناء وتنفيذ مشروعات الدخل القومي ورفع مستوى معيشة السكان مثال ذلك ما تقوم به دول نامية عديدة في أمريكا وأفريقيا وآسيا ودول أمريكا اللاتينية مثل مصر، الأردن، والأرجنتين، تركيا ومن أمثلة المشروعات التي تنفذها هذه الدول هي مجموعة مشاريع الزراعة، الري، السياحة، الآثار، التعليم، الطرق والمواصلات، الاتصالات وغيرها مثل الماء والكهرباء والثروة الحيوانية ومختلف مشروعات البنية التحتية، وأما المثال الثاني من الدول النامية التي لا تلجأ للتمويل الخارجي عن طريق القروض والمساعدات هي دول الخليج العربي وفي طليعتها دول قطر، وما تحظى به من تطوير بكافة قطاعات الإنتاج والخدمات من بناء للمدارس والمعاهد وفتح الطرق وصيانتها وتطوير للبلديات ودعمها بالمشاريع والمخصصات وتنظيم مشاريع النظافة وتطوير وبناء مطار الدوحة الدولي ودعم المراكز الصحية ومشروعات البلدية الزراعية وتطوير وتحسين الكورنيش الذي يعتبر من أجمل وأنظف الشواطئ بدول الخليج العربي وغير ذلك من مشروعات مثل بناء المساكن

والثروة السمكية والموانئ والمرافئ والسياحة والمنتزهات العامة والمعارض والأسواق وغيرها من مشروعات البنية التحيتة وذلك في حركة دءوبة مستمرة خدمة لمفاهيم التنمية الاقتصادية التي تسعى فيما تسعى إليه إلى تحسين خدمى المواطن والسهر على راحته ورفع مستواه من كافة النواحي.

كما وتهدف التنمية الاقتصادية فيما تهدف إليه إلى رفع معدلات الدخول الفردية Per Capita incomes وذلك بزيادة الإنفاق الحكومي على تنفيذ التنمية والمشروعات الاقتصادية المختلفة وفي كافة قطاعات الإنتاج والخدمات وكافة قطاعات ونواحي البلاد من مجتمعات محلية وبلديات، حيث يتم الإنفاق الحكومي على زيادة تداول الدخل بين الناس عن طريق اشتغالهم في هذه المشروعات التي تقوم الحكومة والدولة برسمها وتنفيذها والذي ينجم عنها توظيف المواطنين وتشغليهم وبالتالي تحقيق دخول معيشية لهم يستطيعون بها تكييف حياتهم والإنفاق على ضرورياتهم ومتطلباتهم من سلع وخدمات.

وليس هنالك من شك بأن التنمية الاقتصادية هي الشغل الشاغل للإدارة العامة من حكومات ودول ولا سيما في دول العالم الثالث النامية والتي تواجه مستويات ومعدلات تزايد أعداد السكان والجهل والبطالة والفقر، الأمر الذي يحتم على دولها تبني خطط التنمية الاقتصادية القطاعية والشاملة على الرغم مما يعتري تنفيذ التنمية في هذه البلدان من مشاكل كبيرة ناجمة عن نقص التمويل والخبرات ووسائل التنفيذ الناجحة في إرساء أسس مشروعات التنمية الاقتصادية ومتابعتها وتقييمها استمرارها وغالبا ما تلجأ هذه الدول في تنفيذ مشروعاتها التنموية إلى المقاول الأجنبي والاستشاري الأجنبي بجانب المقاول المحلي والاستشاري المحلي وذلك نظرا لما يتمتع به المقاول والاستشاري الأجنبي من خبرة

وسرعة وإمكانية تكنولوجية وتقنية عالية يصعب توافرها في الداخل في بعض الأحيان.

كما وأن قيام الدول النامة بتنفيذ التنمية الاقتصادية في بلدانها يحظى باحترام وتقدير مؤسسات الإقراض الدولية مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير والصناديق والمؤسسات المصرفية والمتخصصة في مجال المساعدات والإقراض لأغراض التنمية على مستوى دول العالم وكثيرا ما يلجأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مساعدة الدول النامية على ضبط إنفاقها وتجديد اسعار السلع والخدمات والتحكم في رفع وتخفيض دعم السلع والخدمات حلا للمشاكل الاقتصادية التي تعاني منها هذه الدول تمهيدا لتحسين ميزان مدفوعاتها وتقليل مديونيتها وسيرها على نهج التنمية والإصلاح، وفي العادة فإن وزارات المالية والتخطيط هي التي تتولى مهام ومسؤوليات الإنفاق على التنمية وإدارة الاقتراض والسداد، وأخيرا وليس أخرا فإن التنمية الاقتصادية هي عملية ديناميكية مستمرة رائدة طليعية تلازم واجبات ومهام ومسؤوليات الإدارة العامة عطاءاً وتنفيذاً وخدمة الرعاية والمواطنين راحة ومطلباً للإنتاج والخدمات وكافة مشاريع التنمية القطاعية والشمولية تطويراً وأداء وكفاية.

موازنة الدولة السنوية :

الموازنة السنوية للدولة هي عبارة عن خطة سنوية لمدة سنة قادمة تقوم على تقدير مبالغ من النفقات سيتم أنفاقها في أوجه صرف وإنفاق معينة وفي مجالات النفقات الجارية المتكررة من ناحية، وفي مجالات الإنفاق الرأسمالي في ميادين المشاريع والاستثمارات المخطط لها سلفا.

كما وتشمل الموازنة السنوية الإيرادات المتوقع تحصيلها وتحقيقها في العام القادم، وتتم مقابلة ومقارنة النفقات بالإيرادات لمعرفة واحتساب مقدرا تغطية الإيرادات للنفقات، توصلا للفائض أو العجز في الموازنة السنوية.

أنواع الموازنة السنوية :

١- الموازنة السنوية العادية الشاملة.

٢- موازنة البرامج.

٣- موازنة الأداء.

٤- موازنة المشاريع.

ويأتي اهتمام رجال الأعمال بالموازنة الحكومية السنوية للدولة في مجال الإطلاع والتعرف على المشروعات الاستثمارية والتمويلية المتوقع تنفيذها وطرحها للإنشاء علنى شكل عطاءات ومناقصات وفي شتى مجالات وأوجه النباء والتعمير والتشييد،وكل ذلك من أجل دراسة الموازنة السنوية للتعرف على ميادين الاستفادة منها من خلال تنفيذ بعض هذه المشروعات عن طريق شركات القطاع الخاص المراد من قبل رجل الأعمال والاقتصاديين والشركات المتنوعة والمتعددة ذات الاختصاصات الواسعة.

الفصل الثالث

خصخصة المشاريع العامة

يمكن تعريف خصخصة المشاريع على أنها تحويل الملكية أو الإدارة عن طريق بيعها للقطاع الخاص أو لجهات استثمارية أخرى. وذلك تحقيقاً للفكاءة والشفافية والإنتاجية ذات المستويات الأجود والأجدى والأربح، ومن أجل زيارة فاعلية التصدير والمنافسة ورفد موارد الدولة، وتنظيم سوق العمل ورفده بالكفاءات المطلوبة ومحاربة البطالة المقنعة.

ولعل من أهم المعايير التي يتم اللجوء إليها عند تعزيز خصخصة مشروع ما يلي :

١- طبيعة المؤسسة – الشركة- أو المشروع من حيث الحجم والواقع والأداء والوضع المالي.

٢- استراتيجية المشروع ومدى علاقته بالثروة القومية والإيرادات السيادية.

٣- مدى خلق ميادين المنافسة والابتكار والإبداع.

٤- أهمية الاستثمار في تشغيل الأيدي العاملة وتوزيع الدخل وتدريب العاملين والمرشحين للعمل والمساهمة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

٥- موقع ومكان المشروع جغرافيا ومدى توافر المواصلات والنقل والسكن ومدى القرب أو البعد.

٦- مكانة المشروع في تطوير الدخل القومي والميزان التجاري وميزان المدفوعات ومقدار مساهمة الدولة.

طرق الخصخصة :

١- سداد كل أو جزء من ديون الحكومة أو الدولة بمقدار مساهمتها في امتلاك ورأسمال المشروع أو الشركة.

٢- طرح حصص مساهمة بأسهم للموظفين والعاملين.

٣- تصفية المشروع وبيعة بالكامل مع الأصول والديون أو بدونها.

٤- اللجوء إلى الشركات متعددة الجنسيات.

٥- البيع بالخارج لمستثمر أجنبي.

٦- طرح أسهم للاكتتاب العام في سوق الأوراق المالية.

أساليب تقييم المشروعات العامة المطروحة للخصخصة :

١- القيمة النقدية للأصول والموجودات والالتزامات والأرصدة الدائنة.

٢- استخدام الأرقام القياسية للأسعار.

٣- تكلفة استبدال الأصول والموجودات (الإحلال).

٤- الأرقام القياسية المعدلة لتكلفة الإحلال.

٥- مقدار القيمة الحالية المخصومة للإيرادات والإرباح المستقبلية المتوقعة.

نجاح عملية الخصخصة :

أنه لنجاح عملية الخصخصة هنالك علاقة ثلاثية الأبعاد كما يلي:

أ- أداء الشركة :

وتبرز أهمية أداء الشركة في تضافر جهود الإدارة على كافة مستوياتها والأفراد العاملين والموظفين وانعكاس كل ذلك على النتائج الايجابية من إيرادات وأرباح.

بـ المستثمرين وحملة الأسهم (المساهمين) :

ويبرز ذلك في توزيع الإرباح والعائدات، ونمو وارتفاع أسعار تداول الأسهم في سوق الأوراق المالية.

جـ المجتمع :

وتبرز أهمية الشركة في المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي في مستوى القرية – الحي – المدينة – البلاد والوطن ككل، وكذلك تقديم خدمات متميزة ومتنوعة الأهداف والإغراض خدمة لرغبات واحتياجات المواطنين.

مهام وواجبات الشركة في مرحلة ما بعد الخصخصة :

١- خلق بيئة عمل تقوم على رؤية اقتصادية وإدراية حديثة.

٢- التركيز على العميل وجعله محور الابتكارات والرغبات.

٣- استغلال وتنفيذ كافة فرص النمو والتوسع.

٤- تقوية وتدعيم الهيكل المالي.

٥- الوصول وتحقيق فاعلية تشغيليلة عليا لا تضاهي.

٦- المساهمة في بناء وتنمية اقتصاديات ونمو وحضارة الوطن.

الفصل الرابع

شركاء في التنمية

شركاء في التنمية من الشعارات الإقتصادية الحديثة والتي تتبناها كثير من الدول في عالمنا الراهن، ذلك أن العبء الإقتصادي والمالي الضخم والملقى على كاهل حكومات الدول حالياً يعتبر عبئاً ضخماً وبحاجة لموازنات سنوية كبيرة لذا، لا بد والحالة هذه من مشاركة رجال الأعمال والإقتصاد وشركات ومؤسسات القطاع الخاص في رسم خطط التنمية في البلاد وما ينبع ذلك من تنفيذ وتبني المشاريع ذات الفعاليات والنتائج الإقتصادية الإيجابية والملموسة والتي تهدف إلى تحريك الأسواق وتشغيل العمالة بكفاة كوادرها وبناء المشروعات والبنى التحتية التي تقوي الإقتصاد الوطني وترفد الدخل القومي وتحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

وهنا يأتي دور الغرف التجارية والصناعية والبنوك الصناعية وهيئات تشجيع الاستثمار والبنوك التجارية والمركزية ووزارات التخطيط في دعم التواصل مع رجال الاعمال وشركات ومؤسسات القطاع الخاص من أجل رسم الخطط وانتهاج أساليب وعوامل وعناصر ومعايير تطبيق المشروعات والبدئ بها ومتابعتها وتصور غايتها ونتائجها.

وتأتي كل ذلك من مجالات استثمارية عديدة من سياحة – زراعة – تقليم وغير ذلك من مشروعات تعود بالنفع والفائدة على كافة الجهات والأفراد والقطاعات من دولة ، قطاع خاص ، وأفراد المجتمع من عمال وموظفين مما له الأثر الفعال في تنشيط دورة السوق والدخل القومي عن طريق الدخول والأجور والرواتب.

لذا فإن التعاون في هذه المجالات جميعها مطلوب وايجابي وواجب قومي وطني يعمق الإحساس بالمسئولية وخدمة الوطن والمواطن والتكاتف والعون والتنسيق من أجل رفعة وبناء الوطن وتحسين مستوى المعيشة والدخل للمواطنين لذا، فإن من واجب الدول والحالة هذه أن تكون جاهزة بكافة وزاراتها ومؤسساتها وكوادرها من أجل تحمل مسئولية شعار (شركاء في التنمية)، ومن ضمن إحدى هذه المسئوليات هو التطوير الإداري والذي سنوضحه تالياً.

الفصل الخامس

التطوير الإداري

التطوير الإداري هو عملية تفعيل أداء الوحدات والمراكز الإدارية في الدوائر والمؤسسات والقرارات الحكومية التي تمثل القطاع العام، وذلك عن طريق اختصار طرق وأساليب وأنماط العمل المطولة الروتينية والبيروقراطية وكذا عن طريق التوفير في المال والجهد والعمل والوقت والأداء، وكل ذلك بهدف خدمة قطاع المواطنين والتسهيل عليهم عند مراجعتهم للدوائر الحكومية من أجل قضاء وتنفيذ مصالحهم ومتطلباتهم، هذا إلى جانب اداء المهام والواجبات والمسئوليات بكفاءة وفاعلية أكثر، وتحقيق الأهداف وصولاً للغايات المرسومة والمخطط لها بفاعلية ومرونة وامتداد.

وتتم عملية التطوير الإداري عن طريق :

١- إختصار العمليات الروتينية والبيروقراطية المطولة والمكررة.

٢- إعداد جدول وقوائم ولوائح للوصف الوظيفي لكافة وظائف القطاع العام في الدولة.

٣-تخصيص وظيفة محددة واضحة المعالم من سلطة ومسئولية وواجبات ومهام لكل موظف.

٤- تعميم أجهزة الكمبيوتر والتصوير الحديثة والمساحة والطباعة على الدوائر الحكومية.

٥- إستخدام طرق التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والأعمال والوظائف.

٦- تعميم أجهزة التلفون والفاكس والتلكس لكل المكاتب والدوائر والأقسام.

٧- تعميم أجهزة الإتصال الحديثة من إنترنت وبريد إلكتروني.

٨- تبني وتعميم مشروع الحكومة الإلكترونية.

٩- طباعة كراسات ودليل إرشادات وبروشورات تبين وتوضح طرق وخطوات إنجاز العمل والخاصة بطلبات واحتياجات الجمهور من مواطنين وشركات ومؤسسات، مثال ذلك: الرخص والتراخيص- الشهادات بكافة أنواعها - الجوازات والبطاقات- السجل التجاري والصناعي وقيد المنشأة وغيرها.

١٠- مراجعة ومراقبة ومتابعة وتقييم سياسات التطوير والتحديث دورياً من أجل تركيز تفعيل الإيجابيات ومعالجة المشاكل وحل المعوقات والسلبيات وتغيير واستبدال ما يثبت عدم جدواه وعدم فاعليته.

ومن أمثلة الوزارات ذات العلاقة المباشرة مع المواطنين :

وزارة الري والزراعة- المالية- الإقتصادية والتجارة- والداخلية.

ومن وسائل التطوير الإداري بجانب تحسين وسائل العمل والوصف الوظيفي تبني النهج الجديد كمفاهيم الإدارة الحديثة كالآتي :

- تطبيق اللامركزيّة كلما كان ذلك ممكناً، وذلك توفيراً للوقت والجهد وتسريعا لإتخاذ القرارات، ويتم كل ذلك ضمن أطر إدارية ومعايير متعارف عليها.
- الإدارة عن طريق الأهداف:- مثل تبني برامج محددة ذات أهداف معينة ترمي إلى تحقيقها مثل محو الأمية - الثقافة- المسرح

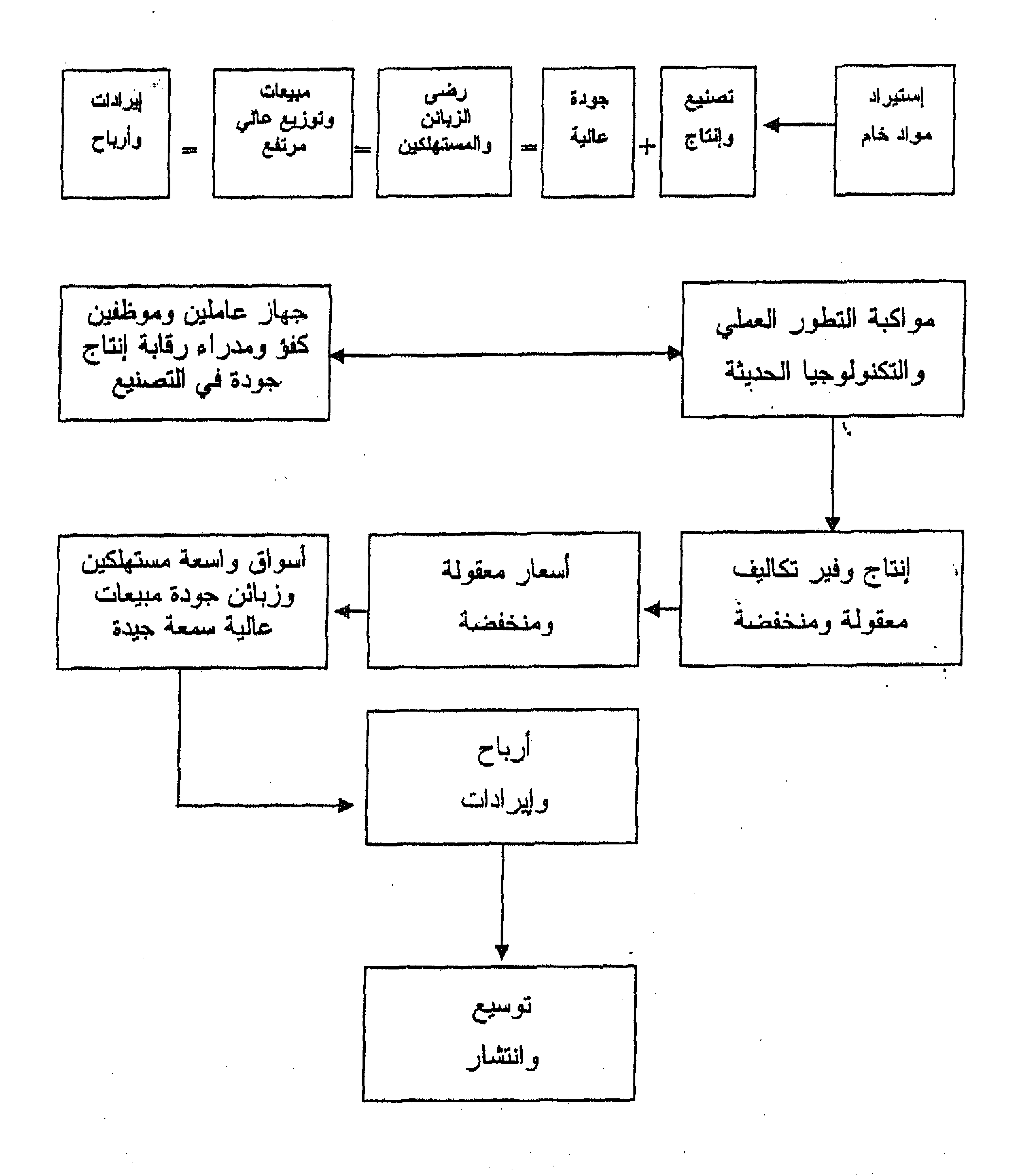
القومي- السياحة- النظافة العامة - الزراعة- رصف الطرق وتعبيدها وفتحها- بناء المدارس والمعاهد والجامعات والمراكز الصحية وغيرها.

- الإدارة عن طريق تحقيق أهداف سريعة محددة المدة والموازنة: مثل مشاريع الصرف الصحي، وتجميل الكورنيش، ورعاية أشهر الصيف بالمهرجانات والسياحة والزيارة والتسوق.
- إتباع أساليب الإدارة الواقعية والعملية والتي تناسب متطلبات وحاجات المجتمع والمواطنين: مثل تحسين اداء المسالخ والسوق المركزي.

الباب السادس : نتائج وتطبيقات

- ❋ **الفصل الاول :** الربح من التصنيع والإنتاج والمبيعات.
- ❋ **الفصل الثاني :** تصنيف المنتجين.
- ❋ **الفصل الثالث :** إستشراف آفاق المستقبل.
- ❋ **الفصل الرابع :** حالات عملية.

الربح من التصنيع والإنتاج والمبيعات

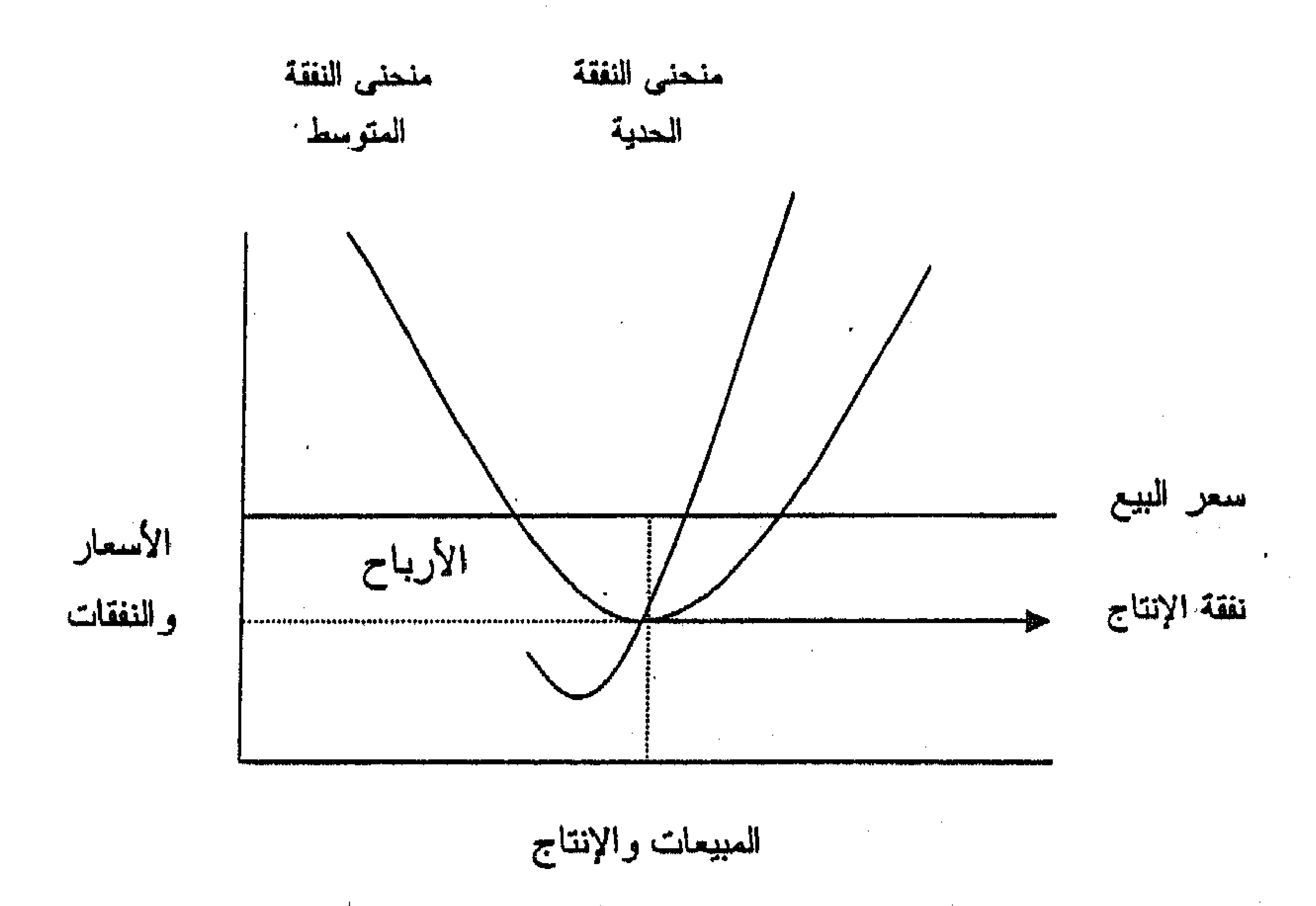


الفصل الثاني

تصنيف المنتجين

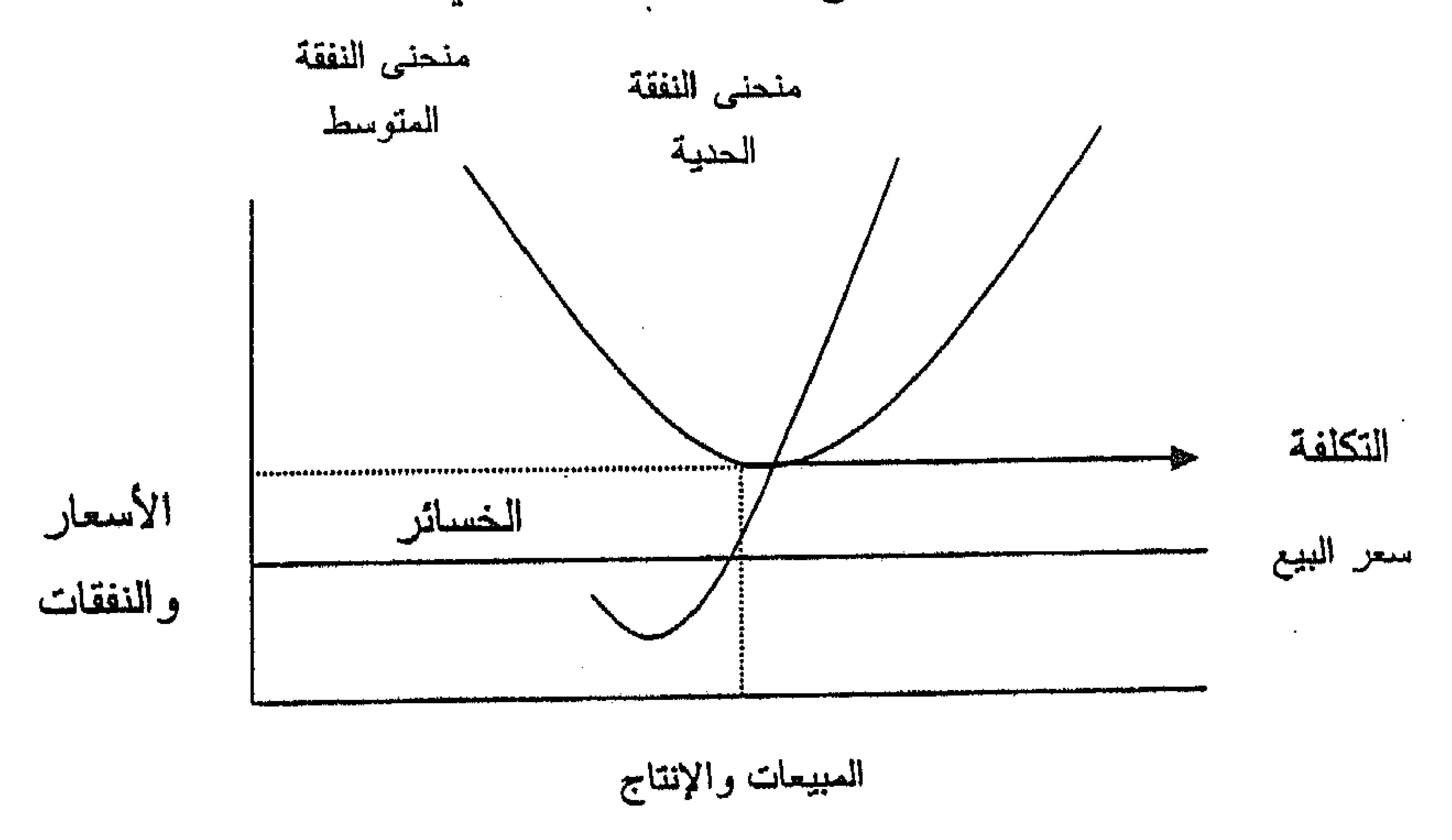
المنتج الجيد ذو الخبرة والكفاءة، يقوم باستخدام الأساليب والطرق العلمية والتكنولوجية والتقنيات الحديثة في الإنتاج مما يؤدي إلى حصول على إنتاج وفير بتكاليف معقولة عادية وبالتالي البيع بسعر جيد وتحقيق ربح ممتاز وجيد (فائض المنتج).

ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي



المنتج الردئ بدون خبرة ولا كفاءة، والذي يقوم بالإنتاج غير المدرسو ويعرف أية دراسات للأسواق والتكاليف الإنتاجية سيقع حتماً في الخسائر والتصفية وسيحصل على إنتاج عالي الكلفة مما يضطره للبيع بأسعار عالية وسوف يجابه بقلة الطلب والشراء وحتماً ستحدث الخسائر والخروج من الصناعة والأسواق وربما الإفلاس.

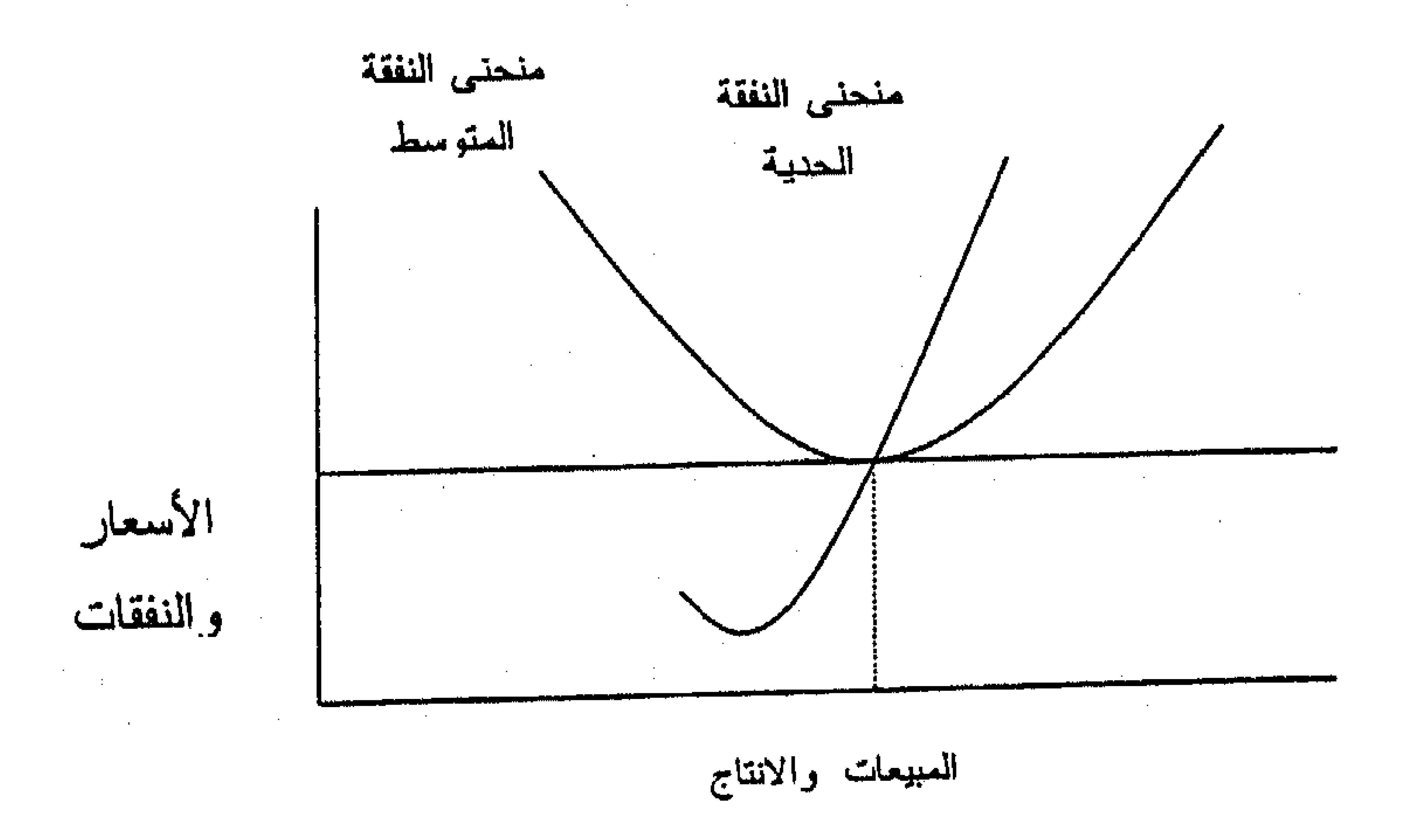
ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي



المنتج الحدي : وهو المنتج الذي ينتج ويبيع دائماً عند مستوى التعادل بين نفقات الإنتاج وأسعار المبيعات Break Even.

وهذا المنتج يعتبر منتجاً حدياً وهو يتعرض كثيراً لاحتمالات الخروج من الإنتاج والبيع، إلا في حالة تحسين وضعه الإنتاجي والعمل على خفض نفقات وتكاليف الإنتاج.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي



الفصل الثالث

استشراق أفاق المستقبل

سيشهد العقد القادم وبقية العقد الحالي من القرن الحالي وربما حتى نهاية القرن حدوث الأمور التالية :

١- انتشار العولمة وتطبيق قوانينها وقواعدها خلال فترة وجيزة وقبل نهاية العقد الحالي.

٢- تطبيق سياسات الاقتصاد الرأسمالي الحر وانتشارها وانعكاساتها على الاستثمارات والاستيراد والتصدير في شتى مجالات الاستثمار والتجارة عبر كافة دول العالم.

٣- ازدياد حجم التجارة العالمية والبينية بين الدول ورجال الأعمال والشركات والمؤسسات وانتشار النظام العالمي الجديد والإنظمام إلى منطقة التجارة العالمية.

٤- التركيز على الرساميل الضخمة في الصناعات الاستراتيجية ولا سيما النفط والغاز والصناعات البتر وكيماوية وغيرها من الصناعات.

٥- بروز الاستثمار في الشركات الإئتلافية متعددة الجنسيات ولا سيما في الدول النامية ذات الخامات والموارد الأولية والأيدي العاملة الرخيصة.

٦- زيادة استثمارات الدول المتقدمة في مجال تصنيع الأسلحة والذخائر والأبنية والعقارات.

٧- زيادة استثمارات الدول الصناعية العملاقة في مجالات تصنيع أجهزة الكمبيوتر والطابعات والأجهزة الدقيقة والكهربائيات

عموما والأجهزة الطبية والأغذية المصنعة والمعلبة والملابس والسيارات والطائرات وغيرها.

٨- تعاظم ظاهرة الاحتكار والمنافسة لمباشرة الأعمال والإنتاج والبيع والتصدير.

٩- استمرار ارتفاع أسعار السلع والخدمات نتيجة ارتفاع تكاليف التصنيع والإنتاج-وعوامل انخفاض أسعار العملات والنقود وظروف الانكماش والتضخم في عرض النقود. مع تعاظم دور البنوك التجارية في مجالات الإقراض نظراً لفوائض السيولة النقدية لديها.

١٠- اللجوء إلى الحماية الاقتصادية ولا سيما في الدول ذات الدخل المتدني.

١١- استمرار هجرة الأيدي العاملة ولا سيما الكفوءة والمدربة من دول العالم الثالث إلى الدول النفطية والصناعية.

١٢- زيادة اللجوء إلى ضريبة المبيعات لرفد حصيلة عائدات الرسوم الجمركية في دول العالم.

١٣- استمرار لجوء الدول الفقيرة إلى الاقتراض من مؤسسات التمويل العالمية والمحلية وزيادة السيولة والأرصدة البنكية لدى البنوك التجارية، وإجبار البنوك التجارية على تخفيض نسب فوائد الإقراض نتيجة للمنافسة بينها وازدياد الفوائض النقدية لديها، واللجوء إلى طريقة التخاصية وخصخصة المشروعات ولا سيما تلك المبعثرة ولا سيما لدى الدول النامية والفقيرة وربما كنهج

إقتصادي وتخطيط إستراتيجي لخطة فرص العمل والتشغيل وتحقيق الدخول والإيرادات ودعم الموازنات السنوية والنقدية.

١٤- استمرار الإقراض من جانب صناديق التمويل العربية للدول العربية ذات الحاجة للفروض لتمويل مشاريعها الاقتصادية التنموية.

١٥- لجوء غالبية الدول لتنظيم أمورها المالية إدارتها ولا سيما في مجالات إعداد خطط التنمية السنوية والموازنات السنوية في مجالات :

- الموازنة العامة الشاملة.
- موازنة البرامج.
- موازنة الأداء.
- موازنة المشروعات.
- خطط التنمية القطاعية والشاملة.

١٦- استمرار أصحاب الأعمال في اللجوء لمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات نظرا لصعوبة الأوضاع الاقتصادية وارتفاع كلف المال والاقتراض والإدارة وفي اختلاف أنماط حياة وسلوك الأفراد والجماعات وازدحام المدن وارتفاع كلفة النباء والتشييد والأراضي.

١٧- استمرار تزايد أعداد السكان في العالم مما يشكل عبئاً كبيراً على حكومات ودول العالم الثالث خاصة.

١٨- استمرار تفاقم مشاكل الطعام والسكن والجوع والمرض والجهل في الدول النامية، وكذلك مشاكل البيئة والتلوث والمياه والطيران والنقل والمواصلات والتعليم، وندرة مصادر المياه ولا سيما في البلدان الزراعية نظرا لقلة موارد المياه وانحباس هطول الأمطار.

١٩- استمرار تدخل مؤسسات الأمم المتحدة وخاصة البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي في دعم اقتصاديات الدول الفقيرة ورسم سياسات الإصلاح وإعادة الهيكلة وفرض وسائل الإصلاح الضرورية للأخذ بيد هذه الدول ومعالجة تفاقم مشاكلها الاقتصادية والمالية ولا سميا في مجال فرض ضرائب المبعات والجمارك والدخل والرسوم ولا سيما الضرائب غير المباشرة وكذلك رفع دعم خزينة هذه الدول عن السلع والخدمات، وكل ذلك قبل حصول هذه الدول على القروض الدولية.

٢٠- انتشار لجوء معظم الدول إلى علاج عرض كثير من مشاريعها القومية والاقتصادية وأسهمها وملكياتها ومشاركاتها في رأسمال كثير من الشركات والمؤسسات ولا سيما شركات ومؤسسات القطاع العام وذلك للبيع والتنازل والتصفية تحت مظلة ما يسمى خصخصة المشروعات أو تخصيصها وبيعها لشركات ورجال أعمال وأفراد القطاع الخاص والمستثمرين المحليين أو الأجانب من رجال أعمال وشركات وذلك لمعالجة مشاكل هذه الشركات المتعددة ومعالجة البطالة المقنعة ولحاجة هذه الدول لرأس المال ولغير ذلك من أسباب.

٢١- ازدياد رواتب وأجور الموظفين والعاملين وامتيازاتهم المادية.

٢٢- لجوء كافة أو معظم الشركات والمؤسسات العالمية والمحلية إلى سياسة الإنتاج والتصنيع الضخم والكبير من أجل إغراق الأسواق والسيطرة عليها.

٢٣- اختلاف وتنوع تخطيط المدن والضواحي والاتصالات والمواصلات وما يستلزم ذلك من دور الحكومات والبلديات وإنشاء البنى التحتية المختلفة.

٢٤- اختلاف أنماط الإدارة العامة من وزارات وحكومات وبلديات لمواكبة التطور والحضارة والنمو من أجل خلق فرص العمل وزيادة معدلات الدخل القومي والناتج المحلي الإجمالي وتحسين ميزان المدفوعات والميزان التجاري وخلق مجالات التنمية الاقتصادية المختلفة ولا سيما في مجالات التعليم والصحة والزراعة والري والمواصلات والنقل والاتصالات وغيرها ومن خلال التركيز على مشاركة القطاع الخاص والمستثمرين ورجال الاعمال المحليين (شركاء في التنمية).

٢٥- تشجيع القطاع الخاص بكافة توجهاته واستثماراته.

٢٦- بروز نظرية اللامركزية في الإدارة واضطرار رجال الأعمال إلى تفويض جزء من سلطاتهم لمرتبة المدراء من أجل تسيير الأعمال والأنشطة.

٢٧- التركيز على مبدأ النظرية البراجمانية في الإدارة والتي تقضى بتبني الوسائل والعناصر والسياسات التي تخدم الطلب الحالي

والسريع والمتواجد على الساحة وهو العملي والفعال في المجتمع والمطلوب من قطاع المستهلكين والزبائن والمشترين.

٢٨- اللجوء إلى معالجة مشاكل الإنتاج والتصنيع عن طريق اللجان والاجتماعات والحلول السريعة لمواكبة الطلبات السريعة وعدم ذهاب طلبات السوق إلى المنافسين بمعنى اللجوء إلى التشغيل المستمر بورديات متعاقبة ومتعددة.

٢٩- ظهور نظرية الإدارة عن طريق الاهداف والنتائج واكثر ما تبرز هذه النظرية في مجال إدارة المبيعات ودفع عمولات البيع للبائعين والموزعين حسب حجم مبيعاتهم وكذلك في مجالات أخرى من الإدارة والأداء تلعب هذه النظرية دوراً طبيعياً ومهماً في تحقيق النتائج المتوقعة ضمن فترات وأوقات زمنية محددة ومخطط لها.

٣٠- بروز نظريات إدارية أخرى مثل التركيز على عوامل رفع الكفاية والكفاءة الإنتاجية والتركيز على الإدارة بالتجوال لمواقع الصناعة والتجارة والخدمات وكذلك إبراز وتعميق مبادئ المشاركة والأهداف والتنسيق والإتصال والتعاون بين أفراد الشركة الواحدة والموقفيه والسريعة والسلوكية واللامركزية والعمليات الإدارية ومنظومة الإدارة والإدارة بالقيم والإدارة الخدماتية والإدارة عن بُعد وبالتجوال.

٣١- إستمرار المنافسة والإحتكار والإبداع والتميز وانتشار الوكالات التجارية وشهادات الإنتاج وتراخيص والحصول على شهادات الجودة (ISO).

٣٢- أخيراً وليس أخراً فأن البقاء دائما وابداً هو للأصلح والأقوى، فالأسواق والمنافسة قاتلة ولا ترحم والبناء السليم يشكل مجالا وميدانا ناجحا للتوسع والبقاء والاستمرار. والتجارة والمبيعات هي حلبة كبرى للمنافسة ومجالا رحباً وضخما لإثبات الجودة والفاعلية والكفاءة.

الفصل الرابع

حالات عملية

١- مثال كنموذج لخطاب يتم إرساله للشركات العالمية والصناعية لطلب وكاله تجاربة صناعية أو وكالة توزيع أو إقامة أعمال أو مصنع مشترك.

في مجال السيارات، قطع الغيار، مواد البناء، الدهانات، (الأصباغ، الصبغ) إكسسوارات السيارات والمنازل والأبواب، وغير ذلك........

السادة / شركة............. المحترمين.

فاكس/ رقم..................

ص.ب.....................

المدينة:.................... البلد:................

تحية طيبة وبعد،،

<u>الموضوع : التعاون فيما بين شركاتنا.</u>

نرجو أن تقدم لكم شركتنا في مدينة عمان عاصمة الأردن بمنطقة الشرق الأوسط ، مرفقين لاطلاعكم Our Profile.

كشركة رائدة في تجارة واستيراد وتوزيع وبيع مواد البناء والدهانات والأصباغ كما ونود أن نحيطكم علماً بالحقائق التالية :

١- تمثل دولة الأردن في هذه الأيام ميداناً خصباً للإستثمارات وتوظيف الأموال في عدة مجالات ولا سيما في مجالات البناء والتعمير والتشييد، نظراً لما تتميز به الأردن من هدوء وأمن

وأمان ومناخ إستثماري واعد بحاجة إلى بناء وإنشاء النبى التحتية اللازمة والضرورية للمشروعات الإقتصادية والإستثمارية المتنوعة ، ولا سيما بناء وإنشاء العمارات والمجمعات السكنية والأسواق وما تحتاجه من مواد بناء وأصباغ لإتمام بنائها.

٢- هنالك منافسة قوية في مجال توزيع وبيع الأصباغ والدهانات في الأردن وكذلك في مجال مواد والات البناء والتعمير.

٣- تحاول كل وكالة من وكالات الدهانات والنباء الإستحواذ على نصيب كبير من السوق المحلي وذلك بالتركيز على:-

أ - النوعية الممتازة والجودة العالية.

ب- تخفيض الأسعار عن طريق تخفيض كلفة التحضير للدهانات.

ج- التوزيع المكثف والواسع.

٤- يتم تحضير الدهانات للإصباغ بواسطة مصانع وكلاء التوزيع والتشغيل بواسطة الكمبيوتر ويتم إستيراد المواد الأولية من الدول المجاورة وخاصة دبي في الإمارات العربية المتحدة.

على ضوء ما ورد باعلاه، فإننا نطلب من شركتكم الموافقة على بناء صرح إقتصادي **للتعاون فيما بيننا للآتي :**

١- الموافقة لشركتنا بأن تكون الوكيل الحصري والوحيد لماركة منتجاتكم من الدهانات والأصباغ ومواد البناء وذلك في الاردن ودول الخليج العربي والشرق الأوسط.

٢- الشراكة فيما بيننا في القريب والعاجل لبناء مصنع مشترك يتم تمويله بالنسب التمويلية المناسبة لكلينا وحسب ما نقرره في اجتماعاتنا. علماً بأن حكومة دولة الأردن تقدم مكانة التسهيلات من بنية تحسين وعوامل تشجيع الإستثمار المختلفة.

٣- البدء في التصدير إلينا بأسعار منافسة معقولة من أجل كسب الأسواق وتثبيت توزيع السلع.

٤- سوف نقوم وبدعم منكم في تبني وتنفيذ حملة إعلانية بكافة الوسائل من أجل تقديم المنتجات للسوق المحلي.

٥- نطلب منكم البدء في تحضير المواد الخام والآلات والماكينات والمعدات الضرورية لبناء المصنع المشترك.

٦- نطلب إعطاءنا الوكالة الحصرية أو التوزيع للمعدات والمواد والإكسسوارات المرتبطة وذات العلاقة بمواد البناء والدهانات والتي تدخل ضمن نفس المجال والتخصص والسياق.

٧- نستطيع التأكيد لكم بالبيئة التجارية والتسويقية الواعدة والإيجابية والمربحة.

٨- من الأمثلة للنجاح في هذا المضمار نستطيع ضمان البيع والتوزيع للآتي :

-الموزعون المحليون في شتى الأسواق، المدن، القرى والبلديات.

- أصحاب الفلل والمباني والأسواق والمجمعات السكنية.

- محلات البيع بالجملة والتجزئة.

- العطاءات والمناقصات الحكومية.

-مشاريع النفط والغاز والصناعات الإستخراجية والبتروكيماوية.

- التصدير لدول الجوار من دول الخليج العربي وباقيّ دول وبلدان الشرق الأوسط.

- زبائن ومستهلكين آخرين.

أخيراً، نحن متأكدون من تفهمكم واستعدادكم للتعاون والتنسيق من أجل مصلحة الطرفين.

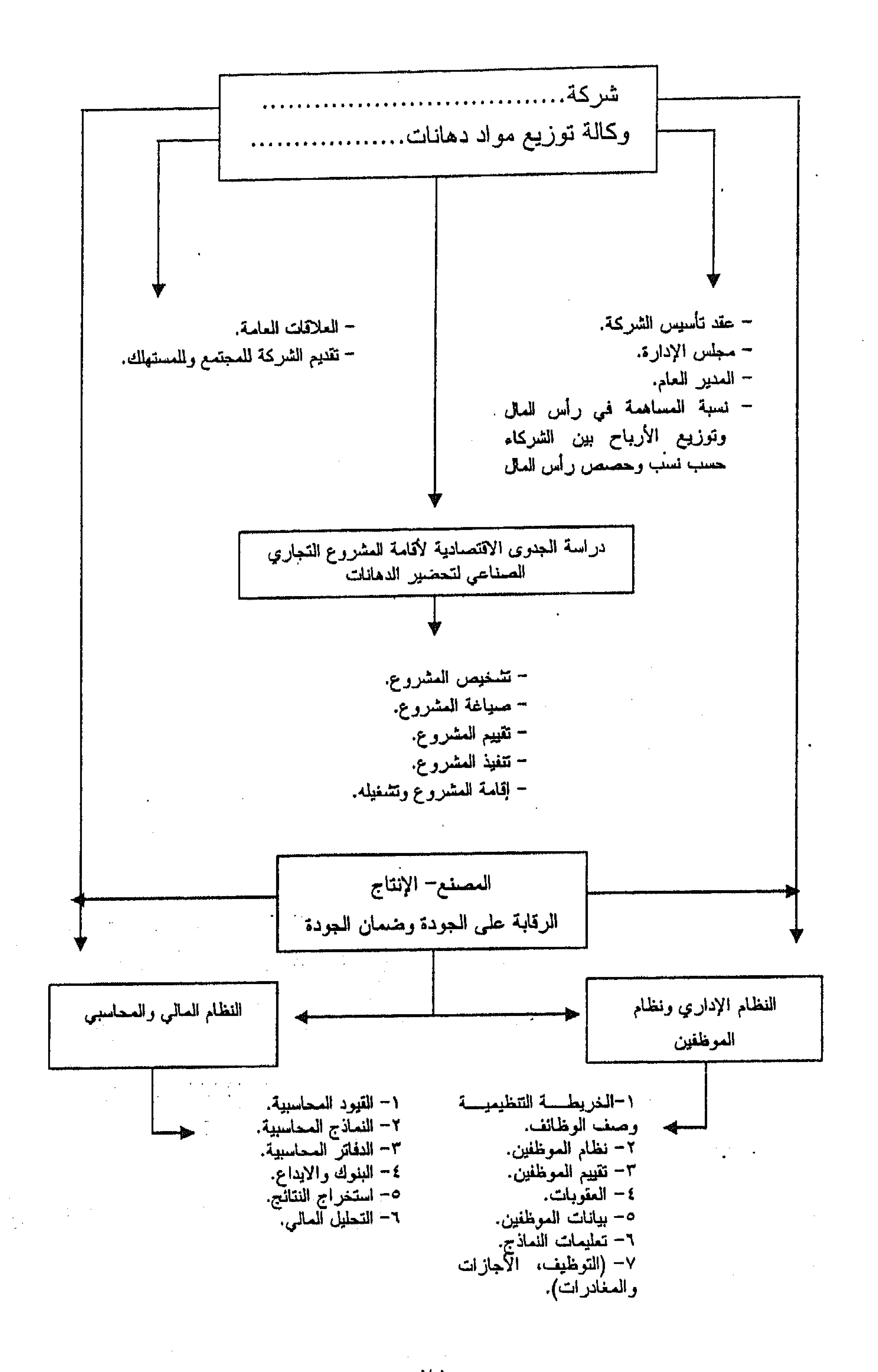
كما وأننا نحيطكم علماً بأن دراسة الجدوى الإقتصادية لإنشاء المصنع جاهزة ويمكن الحصول على الموافقة عليها وإصدار كافة التراخيص المطلوبة وذلك بالسرعة الممكنة والفائقة، ونحن جاهزون لأي استفسار من جانبكم.

نرجو أن تتقبلوا خالص إحترامنا وتقديرنا

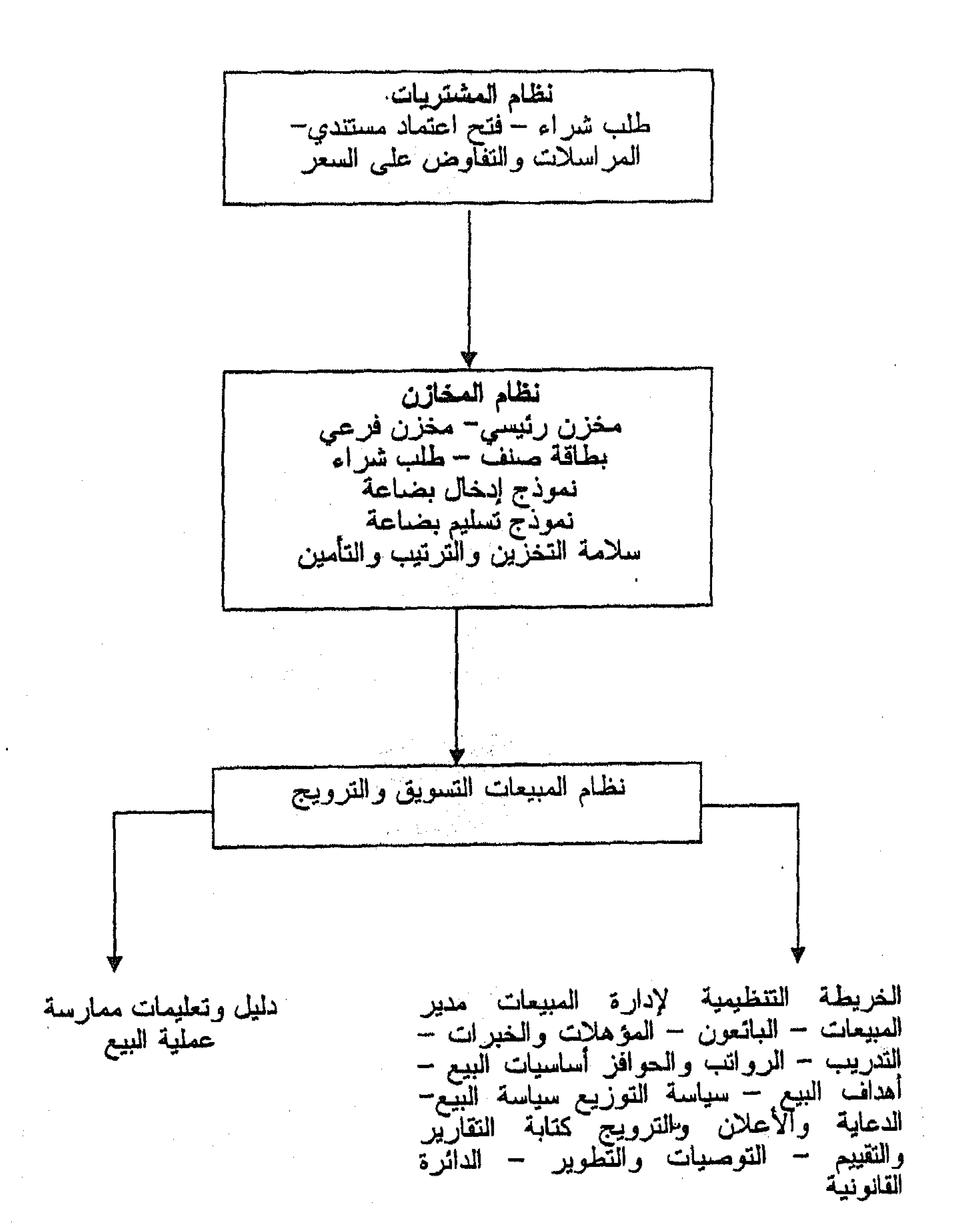
المدير العام

....

عن شركة ....



شركة...............................
وكالة توزيع مواد دهانات.................
- العلاقات العامة.
- تقديم الشركة للمجتمع وللمستهلك.
- عقد تأسيس الشركة.
- مجلس الإدارة.
- المدير العام.
- نسبة المساهمة في رأس المال وتوزيع الأرباح بين الشركاء حسب نسب وحصص رأس المال
دراسة الجدوى الاقتصادية لأقامة المشروع التجاري الصناعي لتحضير الدهانات
- تشخيص المشروع.
- صياغة المشروع.
- تقييم المشروع.
- تنفيذ المشروع.
- إقامة المشروع وتشغيله.
المصنع- الإنتاج
الرقابة على الجودة وضمان الجودة
النظام المالي والمحاسبي
النظام الإداري ونظام الموظفين
١- القيود المحاسبية.
٢- النماذج المحاسبية.
٣- الدفاتر المحاسبية.
٤- البنوك والايداع.
٥- استخراج النتائج.
٦- التحليل المالي.
١-الخريطة التنظيمية وصف الوظائف.
٢- نظام الموظفين.
٣- تقييم الموظفين.
٤- العقوبات.
٥- بيانات الموظفين.
٦- تعليمات النماذج.
٧- (التوظيف، الأجازات والمغادرات).



(نظام كمبيوتر يربط المحاسبة – المبيعات – المخازن – النقد والشيكات– ومبيعات الكاونتر) POINT OF SALES

GERMAN PAINTS IN JORDAN[1]

Dear Sirs,

Following is an Introduction factors to a feasibility study:

1. Fundamentally, Jordan these days is a promising perspective excellent market, because of the mass construction of buildings, companies, villas, Malls etc......

2. There are mainly three Trademarks of paints in the Jordan market or may be more.

   For Example and stuey ongy :

   - HEMPEL: Covering about 40-45% of the market.
   - JOTUN: Covering around 35% of the market.
   - NATIONAL: Less quality than Hempel & Jotun, covering around 15% of the market.
   - Others: from 5-10% of the market.

3. Competition is very high among all these products by trying each product to kill the others & to get Monopoly of the whole market by using:

1- This is only An Example for A case Study. Names and percentages are ongly for the Purpose of case study, (All products are of a good Quality and applicable in the Market). Percentages may be don't represent actual.
Other Examples could by given like:-
- Food Stuff.
- Furniture.
- Machinery and Tools.
- spare parts.
- Cars.
- Clothes and Shoes.
- etc,...................

- Best Quality.
- Reduce Cost.
- Lower Sillign Price.

4. Hempel, Jotun & National import their Raw Material from neighbor country (Dubai – UAE, or other neighbor country), and each has is own manufactured computer system that could manufacture required customer order in a very short time.

In such environment like this, we ask your esteem distinguisl corporation to approve co-operation with us as to following:

- Approval to our company to be your exclusive Agent in Qatar-the Gulf Area- & The Middle East.
- Approval to share us by constructing a factory in Qater (the Government here gives facilities of quick infrastructure utilities).
- Exporting to us ready-made products, with reasonable cheap prices, so we could compete with other paints.
- After introducing your producti in Qater-Gulf Area- & The Meddle East, after concentrating on huge campaign and advertisement, we will start building a factory, which we see it as a better- useful way to compete with others.
- Approval of providing the factory with reasonable & cheap prices of . raw materials & items to operate manufacturing the Factory.
- Approval of giving us agency of variety of paints & other subordinate items required to fulfill paints work (Machines-Tools-equipment) beside a new line

of construction items that may be applicable beside paints (may be in the future).

- we can assure you of a promising & successful market turnover that could compensate penetration of local & neighbor markets.
- Example of trade that could take place:
    1. Local Distributors.
    2. Villas & House Project Owners.
    3. Ratail & wholesale Stores.
    4. Government Tenders.
    5. Oil & Gas Projects.
    6. Export to the Gulf Area & The Middle East.
    7. Other Customers.

Finally, we are sure of your understanding situation, & of your cooperative, coordiation & share as well.

Mean while, a full & detailed feasibility study for such a shared factory could be prepared upon your approval and request.

With Best Regards,

-General Manager.

or

- Executive Director.

or

- Chief Executive Officer (CEO).

مثال على دراسات الجدوى الإقتصادية

السادة /.................

عمان – الأردن.

السلام عليكم ورحمة الله تعالي وبركاته.

تحية طيبة واحتراماً وبعد،،،،

نرجو أن نرفق لإطلاعكم الكريم دراسة جدوى اقتصادية لأقامة وتنفيذ مشروع بناء برج الأردن الدولي للسياحة والتجارة والاستثمار.

أنه لمن ناصية القول بان بلدنا الحبيبة الأردن وهي تشارك العالم اجمع الدخول في الألفية الثالثة لتشارك دول العالم بما فيه من منافذ ومجالات التطور والبناء والحضارة مفتوحة الأبواب لكافة ميادين الاستثمار من خلال مبادئ العولمة والتجارة الحرة وانفتاح العالم من خلال الاستيراد والتصدير والانتقال والزيارة والسياحة، ولعل هذه الأرضية الخصبة التي تنطلق منها بلدنا في تشجيع السياحة والاستثمار لبناء معاقل التنمية الاقتصادية الشامخة والرائدة لرفد مجالات الاقتصاد الوطني وزيادة معدلات الإنتاج والدخل القومي الذي ينتج عنه زيادة الإيرادات والمداخيل من كافة مصادر الدخل كرسوم وضرائب وجمارك وعائدات السياحة والاستثمار والمشاركة وغير ذلك من نشاطات تمويلية وتجارية متعددة الجوانب.

أنه ليحدونا كبير الأمل ووطيد الرجاء ان تقوموا مشكورين بالموافقة على إصدار ترخيص إنشاء وبناء برج الأردن الدولي للسياحة والخدمات والتجارة والاستثمار، لما لنا من عظيم التفاؤل أن تدعمونا لبناء صرح استثماري رائد هو الأول من نوعه بمدينة عمان في الأردن

بكاملها، حيث سيكون مشروعنا هذا هو العلامة البارزة والمميز في استقطاب كافة مجالات الاستثمار في التجارة والخدمات محلياً ودوليا بجانب مجالات السياحة المحلية والدولية التي ستحضر وتشارك في إقامة ودعم وزيارة المعارض التجارية العديدة والمتنوعة والمساهمة في الاستيراد والتصدير والخدمات حيث سيكون هذا البرج في غالبيته عبارة عن شقق سكنية سياحية مفروشة ومزوده بكافة أوجه الخدمات من طعام وخدمة ومواصلات وبريد وتلفون وفاكس ومصبغة وسوبر ماركت وصرافة وكافتيريا ومسبح ومكاتب تأجير سيارات ومستوصف وغير ذلك من كافة أنواع التجارة والخدمات التي ستعرض من خلال طوابق كاملة ذات محلات للإيجار.

إننا إذ نتقدم بطلبنا هذا لواثقين من دعمكم لفرص الاستثمار ورفد مجالات الاقتصاد الوطني وأعيننا مفتوحة على النجاح الكبير الذي حققته بلدان الجوار مثل الإمارات العربية المتحدة (دبي) من خلال شهر التسويق مارس آذار من كل عام (أسرة واحدة عالم واحد) وغيرها من البلدان التي ترعى وتدعم الزيارة والسياحة والسوق مثل مصر، سوريا، البحري، لبنان، وتونس.

أنه لعلم سعادتكم الكريم بأن هذه الدراسة للجدوى الاقتصادية قد أعدت بعناية وتأنى وتركيز مع حساب كافة مصادر الدخل والتمويل والانفاق والصرف والتدفق النقدي والموجودات الثابتة كرأسمال ثابت ورأس مال عامل واستبيان واستقراء كافة البيانات ودراسة النواحي الاقتصادية المهمة تحت المعايير المتعارف عليها والتي أوصلتنا لقناعة كبيرة للبدء في مثل هذا المشروع والحصول على التمويل اللازم وإعلاء صرح قمة من قمم الاستثمار في بلدان الحبيب الاردن لنؤكد دائماً وأبداً

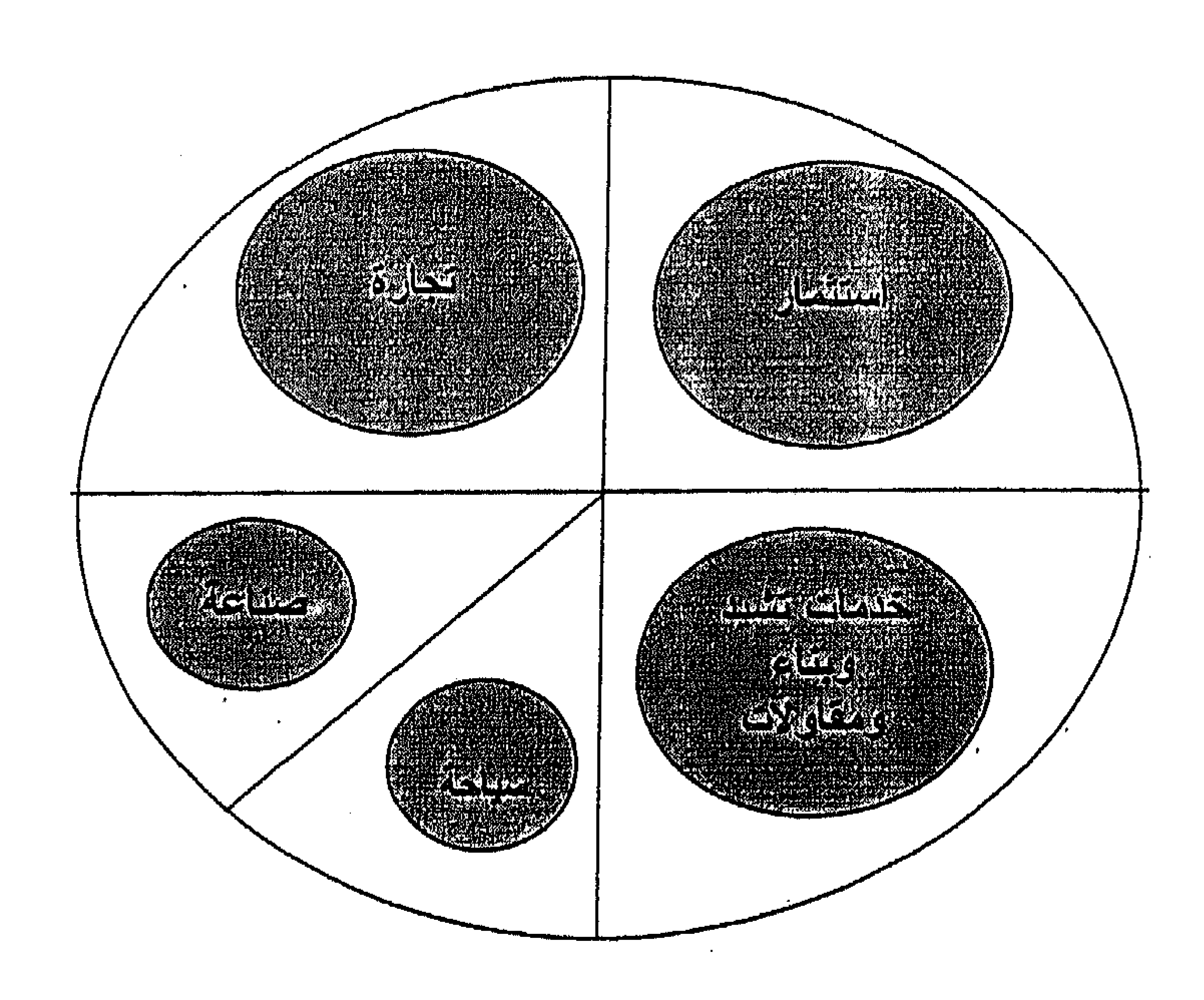
على إرساء دعائم جسور التعاون بين القطاعين العام والخاص ولنبرهن للعالم أجمع بأن بلدنا الحبيب الأردن هو من الرواد والأوائل في إعلاء وبناء وكتابة التاريخ الإنساني والحضاري قديماً وحاضراً ومستقبلاً ويد الله سبحانه وتعالى مع الجماعة، ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾[1] وهو نعم المولى ونعم النصير.

وتفضلوا بقبول فائق وخالص التحية والاحترام والتقدير،،،،

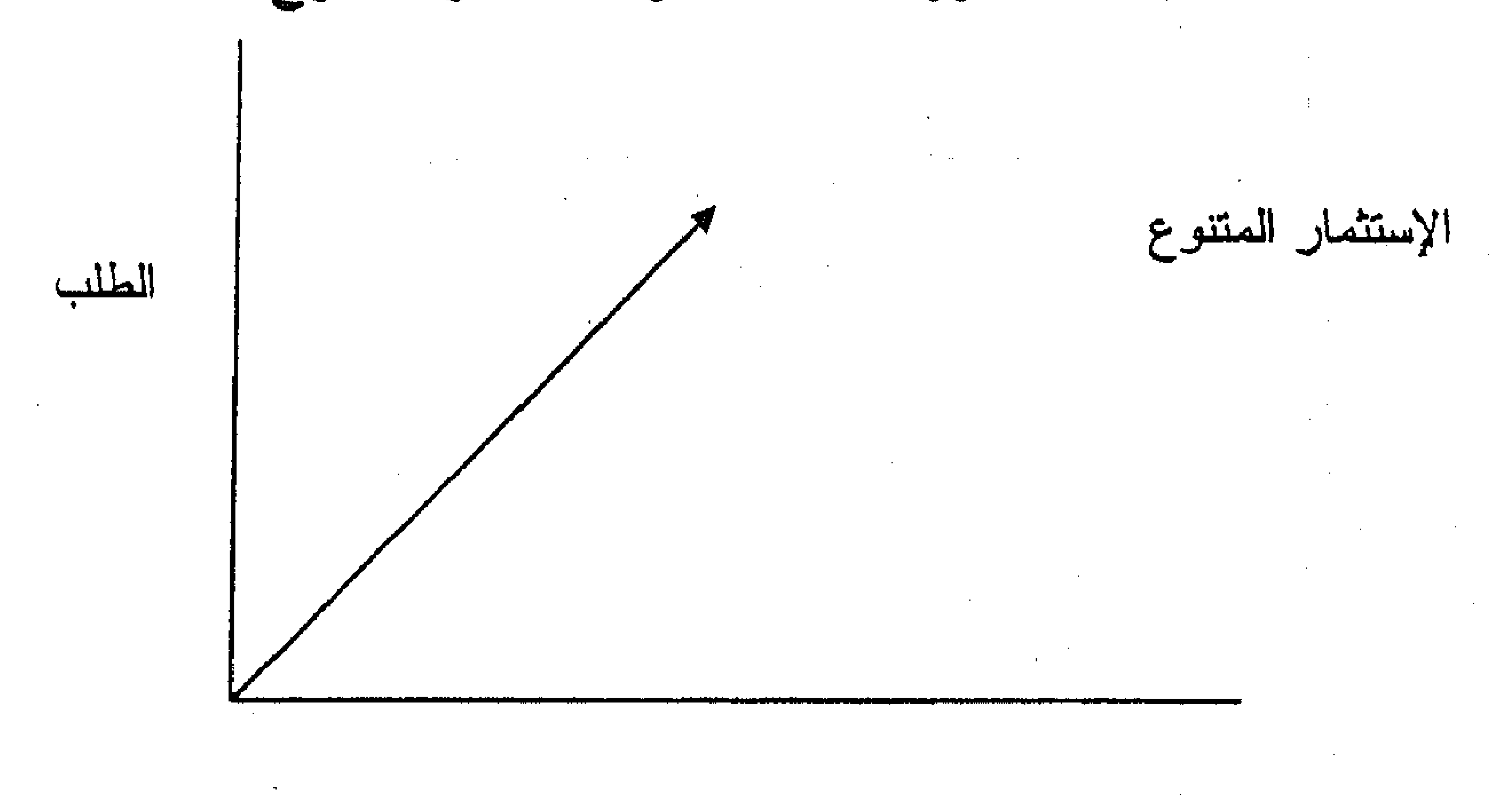
التوقيع : ....

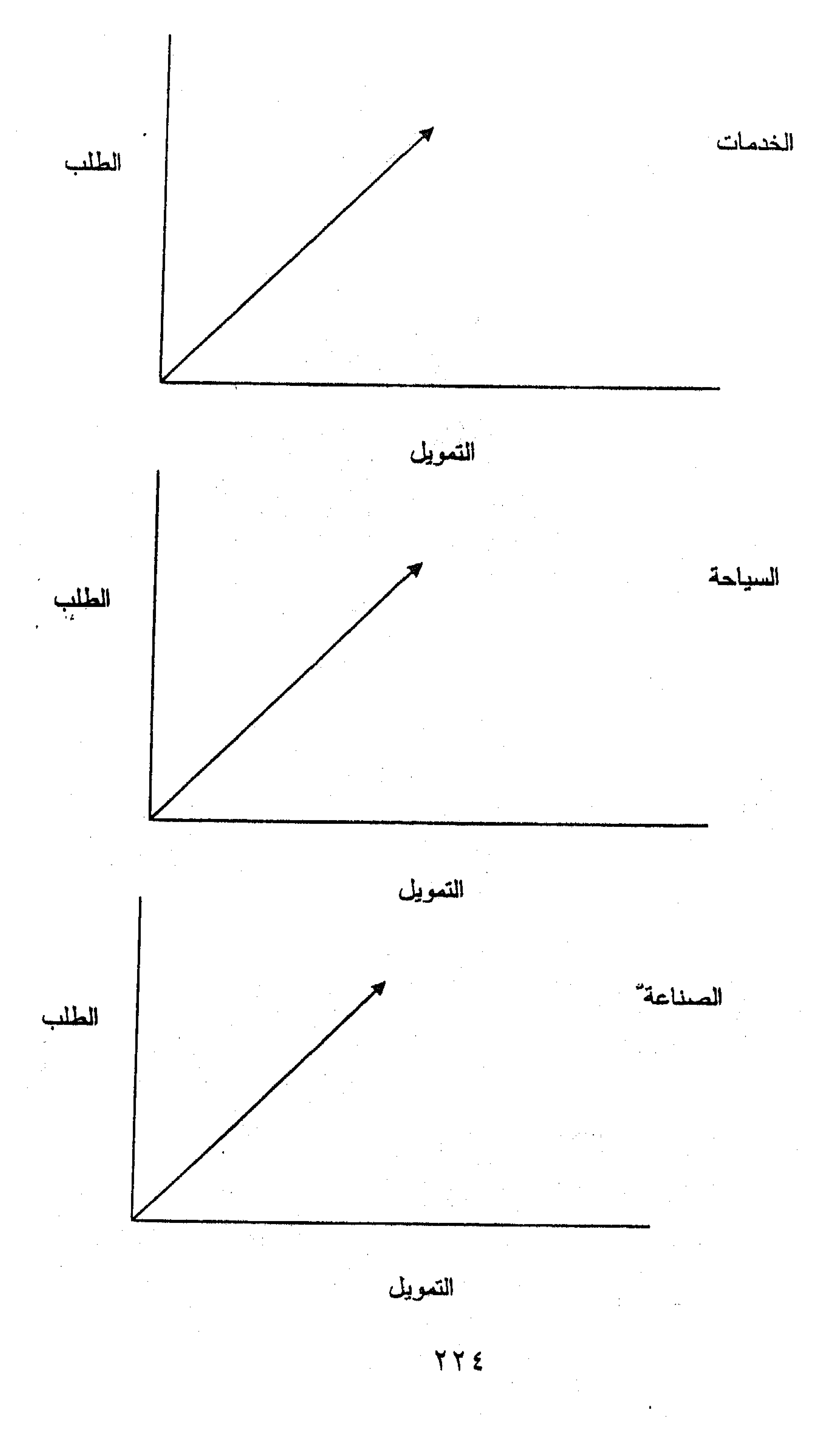
١- سورة التوبة: ١٠٥.

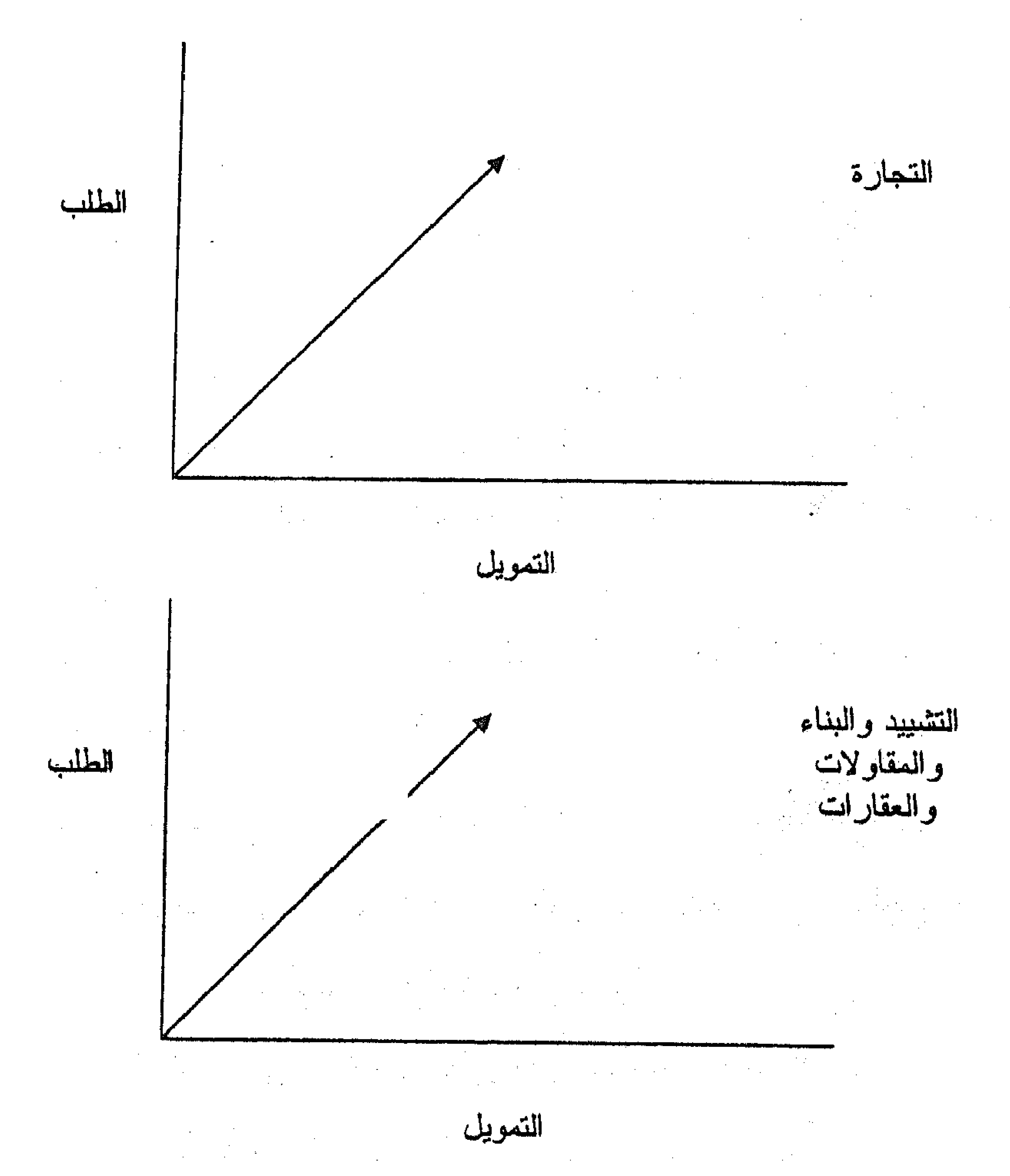
الاقتصاد الأردني



اتجاهات تطور الاقتصاد نحو الاستثمار المتنوع




الخدمات
الطلب
التمويل
السياحة
الطلب
التمويل
الصناعة
الطلب
التمويل


التجارة
الطلب
التمويل
التشييد والبناء
والمقاولات
والعقارات
الطلب
التمويل

دراسة جدوى اقتصادية

لمشروع بناء برج الأردن الدولي للسياحة والخدمات والتجارة والاستثمار

فكرة المشروع :

لقد برزت فكرة المشروع كناحية استثمارية رائدة وعملاقة لعدم توفر وجود مشروع مماثل لهذا المشروع المنوي إقامته وبناؤه على ارض عمان داخل الأردن والذي سيطلق عليه برج الأردن الدولي للسياحة والتجارة والاستثمار بثمانية عشر طابقاً يكون الطابق السفلي الأرضي مواقف سيارات وطابقين محلات تجارية استثمارية ، لكافة التخصصات ، المهنية ، والخدمات ، بما في ذلك المطاعم ، المكاتب السياحية ، صالات رياضية وتزلج ، مكاتب تأجير سيارات ، نادي رياضي ، مغسلة تنظيف ، مستوصف طبي ، سوبر ماركت ، محلات تصوير ، وغير ذلك بجانب مسجد لأداء الصلاة، مع وجود بركة سباحة، وكافتيريا على السطح.

ولعل المؤشرات التي تؤيد فكرة هذا المشروع هي ما يلي :

١- استثمار رائد حضاري ومتطور في بناء برج سياحي تجاري استثماري ليس له مثيل في الأردن.

٢- الطلب الكبير والعالي على مثل هذا المشروع الذي سيكون معلماً سياحياً بارزاً.

٣- مواكبة التطور الحضاري والبيئي في مجمع برج تسويقي متنوع ومتعدد الخدمات.

٤- تفعيل حركة اقتصاد السوق المحلي عن طريق اجتذاب المواطنين والمقيمين كأفراد وعائلات لزيارة هذا البرج للتسويق والتنزه الأمر الذي سيؤدي للصرف والأنفاق.

٥- خدمة المستهلكين عن طريق أيجاد محلات لعرض كافة السلع والخدمات.

٦- توفر التمويل اللازم للإنشاء والتعمير.

٧- توفر الخبرة الإدارية والاستثمارية المطلوبة.

٨- تطبيق فكرة التكامل الاقتصادي عن طريق تغطية كافة مجالات السلع والخدمات مع إمكانية افتتاح فروع لبنوك تجارية ومحلات صرافة.

٩- أن دولة الأردن بمشيئة الله وعونه مقبلة على انفتاح وتطور اقتصادي مما يبشر بمعدلات تنمية كبيرة ونمو اقتصادي رائد واستثمارات تجارية ضخمة ومدينة رياضية وغير ذلك الأمر الذي سينمي مجالات السياحة والتسويق والزيارة وهذا المشروع يندرج ضمن هذه المنظومة الاقتصادية والاستثمارية الرائدة.

١٠- توفر نتائج إيجابية مشجعة جداً لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بعد إخضاعه لكافة عناصر وعوامل ومعايير القياس والدراسة والبحث والاختبار.

وبعد اجتماعات مستفيضة بين أصحاب وملاك المشروع من أجل الاختيار بين مشاريع استثمارية متعددة على ضوء التمويل المتاح واخضاعها لقيم تكاليف الفرصة البديلة ، ثبتت جدوى المشروع إقتصادياً **من جوانب تسويقية وفنية ومالية على النحو التالي :**

مصفوفة تقييم وترتيب أفكار المشروعات

المعيار = ١٠ علامات

	الدراسة/ المعيار	المشروع الحالي	مشروع أخر صناعي	مشروع أخر (إيداع بالبنك)
أ	**السوق المحلي والمحتمل:**			
	- الطلب الظاهر، وحاجة السوق.	١٠	٧	٦
	- نظم البيع والتأجير.	٩	٨	-
	- قوة المنافسة	١٠	٥	-
ب	**التكاليف:**			
	- نسبة التكاليف للأرباح	٧	٨	٨
ج	**الجوانب الفنية:**			
	- المواد الخام والمستلزمات.	٨	٨	-
	- مدى توفر رأس المال.	١٠	١٠	١٠
	- الكوادر الفنية.	١٠	١٠	-
	- الكوادر الإدارية	١٠	١٠	-
	الإجمالي	٧٤	٦٦	٢٤

وفي تحليل اخر فقد تم التوقع لمعطيات السوق من حيث العرض والطلب وقوة الدورة الاقتصادية.

الدورة الاقتصادية	نسبة الاحتمال	أولوية المشروعات حسب صافي التوقعات النقدية		
		المشروع الحالي	مشروع آخر	مشروع آخر
عـــادي	٧٠٪	الأول	الثاني	الثالث
ازدهـــار	١٥٪	الأول	الثاني	الثالث
انكمـــاش	١٥٪	الأول	الثاني	الثاني

تقييم المشروعات المتاحة :

المعيار = ١٠ علامات.

الدراسة / المعيار	المشروع الحالي	مشروع آخر	مشروع آخر
معامل الارتباط مع التجارة والصناعة والخدمات القائمة	١٠	٦	٥
مساهمة المشروع في التوازن الاقتصادي	١٠	٨	٨
مساهمة المشروع في تلبية الاحتياجات	١٠	٥	٨
تأثير المشروع على تلوث البيئة	–	١٠	١٠
مساهمة المشروع في تنمية الصادارت	٥	٨	٧
مساهمة المشروع في إحلال الواردات	٥	٨	–
نسبة التصنيع المحلي	٦	٨	٥
نسبة استخدام المواد الأولية المحلية	١٠	٧	–
مصادر تشغيل العمالة	١٠	٧	٥
نسبة الأرباح الى رأس المال المستثمر	١٠	٥	٤
مجموع الأوزان النسبية لكل مشروع	٧٦	٦٢	٥٢
الأوزان النسبية للمعايير	**الأول**	**الثاني**	**الثالث**
الأوزان النسبية للمعايير	(١)	(٢)	(٣)

دراسة جدوى اقتصادية :

لبناء وإنشاء وإقامة سوق حراج دولي بمدينة عمان / الأردن...

فكرة المشروع :

لقد برزت فكرة المشروع كناحية استثمارية رائدة وعملاقة لعدم توفر سوق حراج حديث ومتطور بمدينة عمان وانما المتوفر الان هو على شكل أسواق شعبية غير منظمة إلى حد ما ومكتظة، ولعل المبررات التي حدت بنا لتبني هذه الفكرة هي المعطيات التالية :

١- استثمار رائد حضاري ومتطور في بناء سوق حراج دولي بمدينة عمان على شكل محلات، مستودعات ومكاتب ذات سعة ومساحات متنوعة.

٢- الطلب الكبير والعالي على مثل هذا السوق.

٣- مواكبة التطور الحضاري والبيئي في المجمعات التسويقية.

٤- الحفاظ على البيئة والشئون المحلية والبلدية.

٥- رفد البلدية بالأموال عن طريق الرسوم والتراخيص.

٦- تفعيل السوق المحلي عن طريق شراء مستلزمات البناء والتعمير والتشيد.

٧- خدمة المستهلكين من مواطنين ومقيمين في إيجاد محلات متنوعة في سوق واحد.

٨- توفر التمويل الكافي واللازم.

٩- توفر الخبرة الإدارية والاستثمارية المطلوبة.

١٠- توفر نتائج إيجابية مشجعة جداً لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بعد إخضاعه لكافة عناصر وعوامل ومعايير القياس والدراسة والبحث والاختيار والاختبار.

وبعد اجتماعات مستفيضة بين أصحاب وملاك المشروع من أجل الاختيار بين مشاريع استثمارية متعددة على ضوء التمويل المتاح وإخضاعها لقيم تكاليف الفرصة البديلة ثبتت جدوى المشروع اقتصادياً من جوانب تسويقية وفنية ومالية على النحو التالي :

مصفوفة تقييم وترتيب أفكار المشروعات.

المعيار = ١٠ علامات.

م	الدراسة / المعيار	المشروع الحالي	مشروع أخر صناعي	مشروع أخر (إيداع بالبنك)
أ	السوق المحلي والمحتمل:			
	- الطلب الظاهر، وحاجة السوق.	١٠	٧	٦
	- نظم البيع والتأجير.	٩	٨	-
	- قوة المنافسة	١٠	٥	-
ب	التكاليف:			
	- نسبة التكاليف للأرباح	٧	٨	٨
ج	الجوانب الفنية:			
	- المواد الخام والمستلزمات.	٨	٨	-
	- مدى توفر رأس المال.	١٠	١٠	١٠
	- الكوادر الفنية.	١٠	١٠	-
	- الكوادر الإدارية	١٠	١٠	-
		٧٤	٦٦	٢٤

وفي تحليل آخر فقد تم التوقع لمعطيات السوق من حيث العرض والطلب وشركة الدورة الاقتصادية كما يلي :

الدورة الاقتصادية	نسبة الاحتمال	أولوية المشروعات حسب صافي التوقعات النقدية		
		المشروع الحالي	مشروع آخر	مشروع آخر
عادي	٧٠٪	الأول	الثاني	الثالث
ازدهار	١٥٪	الأول	الثاني	الثالث
انكماش	١٥٪	الأول	الثاني	الثاني

تقييم المشروعات المتاحة :

المعيار = ١٠ علامات.

الدراسة المعيار	المشروع الحالي	مشروع آخر	مشروع آخر
معامل الارتباط مع التجارة والصناعة والخدمات القائمة	١٠	٦	٥
مساهمة المشروع في التوازن الاقتصادي	١٠	٨	٨
مساهمة المشروع في تلبية الاحتياجات	١٠	٥	٨
تأثير المشروع على تلوث البيئة	-	١٠	١٠
مساهمة المشروع في تنمية الصادارت	٥	٨	٧
مساهمة المشروع في إحلال الواردات	٥	٨	-
نسبة التصنيع المحلي	٦	٨	٥
نسبة استخدام المواد الأولية المحلية	١٠	٧	-
مصادر تشغيل العمالة	١٠	٧	٥
نسبة الأرباح الى رأس المال المستثمر	١٠	٥	٤
مجموع الأوزان النسبية لكل مشروع	٧٦	٦٢	٥٢
الأوزان النسبية للمعايير	الأول	الثاني	الثالث
الأوزان النسبية للمعايير	(١)	(٢)	(٣)

المراجع :

١- إدارة المشتريات والمخازن - للمؤلف د. محمد سعيد عبد الفتاح دار المعارف - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية سن ١٩٦٦.

٢- دراسة الجدوى للمشروع - للمؤلفان د. عبيد علي الحجازي (كلية الحقوق جامعة حلوان) - القاهرة/ جمهورية مصر العربية ود. رمضان صديق محمد كلية الحقوق- جامعة حلوان- القاهرة/ جمهورية مصر العربية الطبعة الأولى سنة ١٩٦٦.

٣- المرشد إلى اعداد وتقييم ودراسات الجدوى للمشروعات الصناعية للمؤلف د. كمال أحمد عسكر

منظمة الخليج للإستشارات الصناعية/ الدوحة - قطر/ الخليج العربي سنة ١٩٨٨.

٤- العمل المؤسسي للمؤلف د. محمد أكرم العدلفري.

دار الابداع الخليجي/ الكويت.

قرطبة للإنتاج الفني/ الرياض.

دار ابن حزم/ بيروت.

الطبعة الاولى سنة ٢٠٠٢م.

٥- دراسات تطبيقية في اللغة التجارية الإنجليزية للمؤلف سمير طرد/ مركز الكتب الأردني عمان/ الاردن سنة ١٩٩٣م.

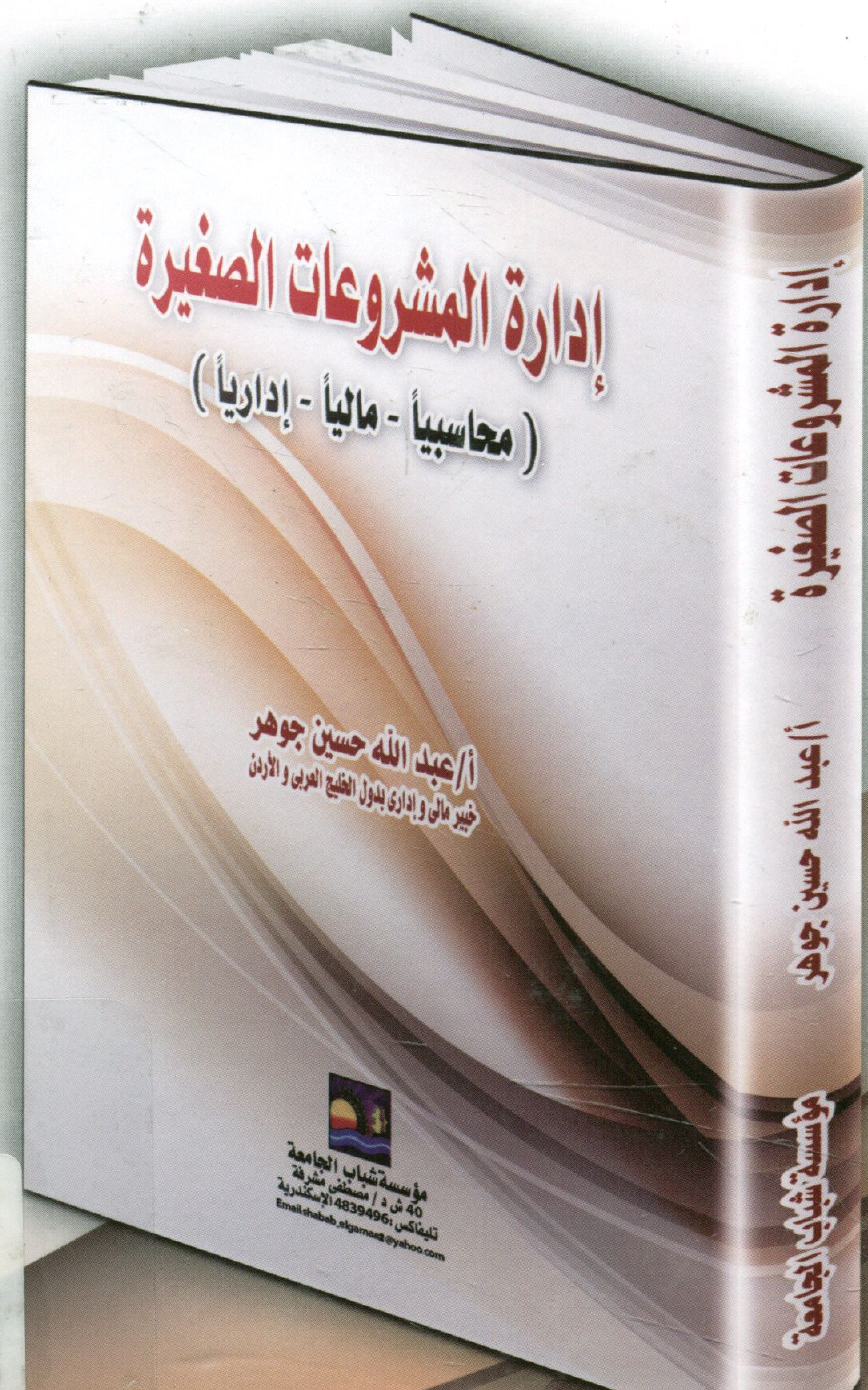
٦- التكاليف في المنشآت الصناعية للمؤلفان محمد أحمد خليل.دار الجامعات المصرية سنة ١٩٦٥م.

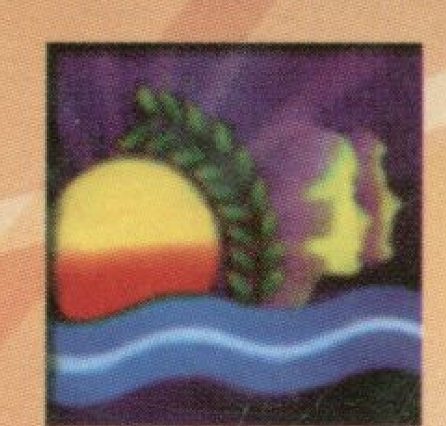
٧- التحليل المالي وإدارة الأموال للمؤلف د. أبو الفتوح علي فضالة دار الكتب العملية للنشر والتوزيع سنة ١٩٩٤م.

الفهـــــرس

إدارة المشروعات الصغيرة

رقم الإيداع	: ٢٠١٣/٢٢٠٧٦
الترقيم الدولي	I.S.B.N :
	978-977-212-234-9





ISBN: 978-977-212-234-9
9 789772 122349



مؤسسة شباب الجامعة
40 ش د / مصطفى مشرفة
تليفاكس :4839496 الإسكندرية
Email:shabab_elgamaa2@yahoo.com